



Paula Cristina da Silva Monteiro **O Produto à medida do cliente na Miranda & Irmão, LDA**



Paula Cristina da Silva Monteiro O Produto à medida do cliente na Miranda & Irmão, LDA

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica do Prof. Dr. Carlos Morais, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

dedicatória

À minha irmã por todos os motivos do mundo.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Presidente)

vogais

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientador)

Licenciado João Filipe Tavares Miranda
Miranda & Irmão, Lda., reconhecido como especialista pela Universidade de Aveiro (Arguente)

agradecimentos

Os meus agradecimentos estão centrados em todos aqueles que contribuíram para o sucesso do meu percurso académico:

À gerência da Miranda & Irmão pela oportunidade de estágio e por permitir o meu desenvolvimento a nível pessoal e intelectual.

Aos funcionários da Miranda por se mostrarem sempre disponíveis para ajudar.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Morais pela compreensão, conhecimento e apoio transmitido ao longo do estágio e deste relatório.

Aos meus pais e irmã pelo apoio incondicional. Obrigado por tudo.

Ao Joca por conseguir impedir que eu desistisse.

Aos meus amigos, pelo apoio e incentivo.

Por fim mas não menos importante, a todos aqueles que contribuíram para que eu conseguisse alcançar esta meta.

palavras-chave

Miranda e Irmão, Lda, marketing relacional, fidelização de clientes, *Infinium*.

resumo

Este relatório tem como objetivo descrever todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio na *Miranda & Irmão, Lda*, e apresentar um estudo detalhado das estratégias implementadas para a retenção de clientes, contribuindo, assim, para a criação de valor através do Marketing Relacional.

O Marketing Relacional tem vindo a ganhar destaque na criação de estratégias de negócio, contribuindo para a fomentação de relações estáveis e duradouras entre as empresas e os seus clientes.

Inserido nesta estratégia, a “Infinium” é um produto *premium* criado para alavancar a marca “Miranda” com recurso a produtos tecnologicamente transcendentais e para dar resposta a um novo nicho de mercado.

keywords

Miranda e Irmão, Lda, relationship marketing, customer retention, *Infinium*.

abstract

This report aims to describe all the activities developed during the internship period in Miranda & Irmão, Lda, and present a detailed study of the implemented strategies for customer retention, contributing to the creation of value through Relationship Marketing.

The Relationship Marketing has demonstrated emphasis in creating business strategies by contributing to the fostering of stable and lasting relationships between companies and their customers.

Inserted in this strategy, " Infinium " is a premium product designed to leverage the brand name " Miranda " employing technologically transcendent products and to respond to a new market niche .

ÍNDICE

Índice das Figuras	15
Índice das Tabelas	15
Siglas.....	17
Introdução.....	19
Capítulo I	21
1. A Miranda & Irmão, LDA	21
1.1. Informação geral	21
1.2. Historial.....	22
1.2. Missão, visão e valores.....	24
1.3. Objetivos estratégicos	26
1.4. Propriedade Intelectual.....	27
1.5. Reconhecimentos	28
2. Análise Interna	29
2.1. Instalações	29
2.2. Estruturas internas	29
2.3. Produtos.....	32
3. Análise Externa.....	33
3.1. Contexto Sociodemográfico	33
3.2. Contexto Económico	34
3.3. Contexto Politico-Legal	35
3.4. Contexto Tecnológico	35
3.5. Contexto ambiental	35
3.6. Mercado.....	36
3.7. Concorrência	38
3.8. Fornecedores	39
Capítulo II.....	41
1. O conceito de Marketing e a sua evolução	41
1.1. Enquadramento teórico	41
1.2. A emergência do Marketing Relacional.....	42
1.3. Benefícios do Marketing Relacional	46
Capítulo III	49

1. Atividades desenvolvidas durante o estágio, com especial incidência na área do marketing relacional	49
1.1. Estágio no Departamento de Planeamento	49
1.2. Estágio no Departamento Comercial e Marketing	51
Capítulo IV.....	55
<i>Infinium</i> : a alavancagem da marca “Miranda” com recurso a produtos tecnologicamente transcendentais (estudo de caso)	55
1. <i>A Infinium</i>	55
1.1 Dados técnicos.....	56
1.2 Marketing-mix	59
• Produto	59
• Distribuição/canais de distribuição.....	60
• Preço.....	60
• Promoção.....	60
1.3 Análise estratégica.....	61
1.4 Ações de Marketing Relacional.....	64
1.5 Projeções futuras	65
Considerações Finais.....	67
Referências Bibliográficas	71
Anexos	77
Anexo I – Plano de Estágio	79
Anexo II – Textos de pedido de pagamento de faturas vencidas.....	81
Anexo III – Questionários de satisfação em diferentes línguas	83
Anexo IV – Respostas aos Questionários 2015.....	89
Anexo V – Estatísticas de resposta aos questionários (2005-2015)	91

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 – Miranda & Irmão, LDA (vista aérea)	21
Figura 2 – Miranda & Irmão, LDA	21
Figura 3 – Pedaleira Infinium	22
Figura 4 – Material fabricado nas décadas 50, 60 e 70	23
Figura 5 – Máquina de Forjagem a Frio 800T	23
Figura 6 – Máquina de Forjagem a Frio 1250T	23
Figura 7 – <i>Reddot Design Award</i>	28
Figura 8 – <i>German Design Award</i>	28
Figura 9 – Layout da fábrica	29
Figura 10 – Canais de distribuição da MIRANDA por meio de agentes	30
Figura 11 – Matéria-Prima (Alumínio)	39
Figura 12 – Evolução do Conceito de Marketing Relacional	46
Figura 13 – Primeiros esboços da <i>Infinium</i> aquando da sua criação	56
Figura 14 – <i>Infinium</i> em testes de peso	57
Figura 15 – Pedaleira XX1 da SRAM com 500km feitos, onde se nota que os dentes mais finos se encontram em "lâmina" devido ao elevado desgaste	58
Figura 16 e 17 – Alguns formatos de Banners do <i>Adwords</i>	61
Figura 18 – Anúncio da <i>Infinium</i> na Bloomberg	62
Figura 19 – Página do <i>facebook</i> da Singletrack Mountain Bike Magazine	62
Figura 20 – José Borges no Campeonato do Mundo	63
Figura 21 – Algumas das pedaleiras <i>Infinium</i> que foram enviadas a jornalistas internacionais	66

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	42
Tabela 2 – Marketing Transacional vs Marketing Relacional	45

SIGLAS

ABS – Acrilonitrila Butadieno Estireno

AMA – *American Marketing Association*

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

BTT – Bicicleta Todo o Terreno

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FPCUB – Federação Portuguesa de Cicloturismo e Utilizadores da Bicicleta

MIL – Miranda & Irmão, Lda

MRP – *Manufacturing Resource Planning*

OF – Ordem de Fabrico

PCT - *Patent Cooperation Treaty*

PME – Pequena e Média Empresa

PVC – Policloreto De Vinila

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

INTRODUÇÃO

O presente relatório é parte integrante do estágio curricular realizado pelo período de 5 meses na empresa Miranda & Irmão, Lda (MIL). A escolha da empresa para a concretização do estágio decorreu após um estudo de caso realizado anteriormente para uma unidade curricular do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O principal objetivo do estágio e do presente relatório é compreender os processos de marketing relacional utilizados pela empresa no que diz respeito à fidelização do cliente. No entanto, isto só é possível após ter um conhecimento sólido acerca do produto e da empresa em questão. Assim, numa primeira abordagem, é apresentado o contexto interno e externo da empresa bem como os produtos e mercados nos quais opera.

A gestão da empresa apostou estrategicamente na criação de uma marca nacional e internacional chamada “Miranda”. Esta estratégia foi fomentada por diversos fatores como o marketing, a qualidade do produto e a associação a marcas *top of mind* nas quais os produtos são incorporados.

Apesar de ser uma empresa que foca apenas a divulgação da sua marca nos mercados externos, esta tem sido recentemente referenciada nos canais de televisão e rádios nacionais, em programas como “Ganhar Mundo” na TVI e “Portugal Aqui Tão Perto” na RTP. Posteriormente, para uma eficaz compreensão acerca do tema em estudo, é apresentada uma abordagem teórica acerca do Marketing e da posterior emergência do Marketing Relacional. Apesar do marketing relacional existir desde os primórdios da civilização, a maioria das empresas não compreende a importância que este pode ter na fidelização do cliente. O facto de conhecermos o cliente e de sabermos aquilo de que gosta e satisfazer as suas necessidades é o catalisador para uma relação duradoura e frutiva.

A criação de vantagem competitiva só é possível quando as empresas reconhecerem e adotarem estratégias organizacionais de forma a alcançar todos os objetivos globais.

Por fim, para uma melhor compreensão do estágio realizado na empresa, é apresentada uma síntese das tarefas realizadas e um estudo de caso acerca do produto *premium* criado pela Miranda para dar resposta ao mercado B2C.

CAPITULO I

1. A Miranda & Irmão, LDA

1.1. Informação geral

A MIL é uma empresa que fabrica componentes para veículos de duas rodas e conta com mais de 65 anos de experiência no sector. As suas instalações situam-se na zona industrial de Vale do Grou em Águeda, ocupando uma área de aproximadamente 18.000 m², dos quais 11.000 são cobertos (figuras 1 e 2). Em 2016, está projetada a construção de um novo pavilhão que irá dotar a empresa de maior capacidade para alojar novas máquinas. A empresa é fortemente direccionada para os mercados externos que representam quase a totalidade do seu volume de negócios, sendo os mercados alemão, holandês, italiano e francês os que ocupam a maior fatia na sua faturação.



Figura 1 – Miranda & Irmão, LDA
(vista aérea)



Figura 2 – Miranda & Irmão, LDA

Com a sua marca "Miranda", esta empresa coloca os seus produtos nos segmentos de média e alta gama e equipa as mais prestigiadas marcas de bicicletas a nível europeu.

No que diz respeito à faturação, a empresa tem crescido nos últimos anos, garantindo o seu estatuto de "PME Excelência". Atualmente, até ao mês de Novembro e tendo em conta as encomendas em carteira, a empresa já ascendeu o seu volume de faturação em cerca de 10 milhões de euros. Até ao final de 2018, a empresa tem uma previsão de crescimento mínimo de 15% ao ano.

Esta empresa produz diversos componentes para bicicletas, prestigiados pela qualidade inerente ao *design*/acabamentos exclusivos (figura 3). A flexibilidade de opções nos artigos que fabrica deriva da forte capacidade produtiva da MIL – os componentes são produzidos em Portugal, facilitando a sua adaptação às necessidades do cliente. Por outro

lado, a forte aposta nos canais de distribuição de forma a entregar os produtos ao cliente no menor tempo possível, fazem com que a empresa seja uma referência no setor. Assim, os produtos surgem com elevado valor acrescentado por se adaptarem de forma sinérgica ao *design* das bicicletas que os incorporam.



Figura 3 – Pedaleira Infinium

1.2. Historial

A empresa iniciou a sua atividade em 1950 produzindo pequenos acessórios para bicicletas. Posteriormente, evoluiu para o fabrico de faróis, farolins, buzinas e bombas de ar destinados quer ao setor das duas rodas, quer ao setor automóvel.

Na década de 1960, no caminho para o sucesso, aumentou a sua capacidade de produção e expansão para uma nova gama de produtos, tais como faróis de motocicletas, refletos, velocímetros, interruptores e buzinas.

Em 1970, impulsionada pela expansão do mercado de veículos motorizados de duas rodas, a empresa apostou na inovação tecnológica e no *design*, tornando-se líder no mercado de acessórios tecnológicos de motorizada, tais como travões hidráulicos e velocímetros eletrónicos. A introdução da tecnologia de injeção de plástico, em 1978, trouxe uma nova onda de desenvolvimento para a empresa, iniciando-se também no desenvolvimento de travões hidráulicos para motocicleta (figura 4).



Figura 4 – Material fabricado nas décadas 50, 60 e 70

Na década de 1980, com a liberalização da importação de veículos de duas rodas, começam os problemas relacionados com o escoamento dos seus produtos, refletindo-se negativamente na atividade da empresa.

Mais tarde, nos anos 90, a empresa ampliou o seu leque de produtos, introduzindo os *v-brakes* e manetes. Contudo, em 1995, o mercado das motorizadas sofreu um golpe definitivo devido à alteração legislativa, que substituiu a licença de condução emitida pelas Câmaras Municipais, pela carta de condução. Perante este forte revés, a gerência da empresa procurou novas áreas de negócio e encontrou um novo mercado no ramo das bicicletas, apostando na inovação e modernização permanente em sistemas de travagem.

Em 2000, para dar a melhor resposta aos mercados exigentes, a MIL instalou equipamento e tecnologia de alumínio forjado a frio, introduzindo travões e rodas pedaleiras com essa tecnologia (figura 5).

Atualmente, para conseguir dar resposta ao elevado número de encomendas, a empresa instalou uma nova máquina de forjagem a frio (figura 6).



Figura 5 – Máquina de Forjagem a Frio 800T



Figura 6 – Máquina de Forjagem a Frio 1250T

Através de campanhas de publicidade e de marketing aliadas à qualidade dos seus produtos e aos serviços inerentes aos mesmos, no ano de 2005 a empresa conquista o mercado da gama média/alta do setor exportando para um número alargado de países, que foi aumentando de ano para ano devido à sua forte reputação de fabricante de qualidade e parceiro de confiança.

Atualmente, a empresa é uma organização predominantemente focada nos mercados externos, fornecendo produtos para fabricantes europeus de bicicletas de referência, os quais representam, em 2013, 85% do volume de negócios, sendo que os restantes 15% dos clientes nacionais têm origem estrangeira, tais como Alubike, Interbike, Orbea, Decathlon, etc.

Dentro de um contexto recente de crise económico financeira, a empresa conseguiu um crescimento do seu volume de faturação de cerca de 20% no ano de 2012 e 2013, em virtude da sua capacidade de inovação, qualidade dos seus produtos e serviços, fatores considerados vitais para a conquista de novos clientes.

Entre 2013 e 2015, a empresa dinamizou a sua política de investimento, tendo alcançado, fruto da sua capacitação tecnológica, um primeiro posicionamento junto de clientes de topo no mercado mundial. Assim, estimulou algumas competências produtivas, como a inovação nas operações de forjamento dos componentes mecânicos de bicicletas (ex: crenços) e investiu em produções de larga escala, mais focadas no *mass market*.

No futuro, a empresa tem como objetivo reforçar a sua presença no mercado internacional, focando-se essencialmente em dois espaços geográficos distintos: no mercado nórdico (Finlândia, Dinamarca) e no mercado dos EUA. Em ambos os mercados será abordada uma estratégia de complementaridade entre o posicionamento no segmento *Business-to-Business* (B2B) e *Business-to-Consumer* (B2C) (*after market*).

1.2. Missão, visão e valores

Missão

À missão corresponde a essência da empresa. A sua razão de ser. Ao contrário da visão, a missão deve ser intemporal. Tanto quanto possível, a missão deve definir o carácter da empresa, a sua identidade ou a sua alma. Segundo Nuno Cardeal (2014), a missão pode ser vista como a estrela polar da empresa: indica-lhe o norte.

A missão da MIL é fomentar a paixão pelo ciclismo e desenvolver componentes distintos e inovadores para a bicicleta.

Visão

Tal como afirma Kaplan & Norton (2004), a visão da empresa pinta o quadro representativo daquilo que os seus principais líderes vislumbram ser a empresa no futuro. Assim, a visão constitui uma imagem do destino da empresa. A visão da MIL é ser o principal parceiro de referência na Europa em componentes para bicicletas, contribuindo com soluções únicas e de forma ativa para a crescente satisfação dos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Valores

Niven (2006) descreve os valores organizacionais como sendo os princípios intemporais que guiam uma organização. Representam as mais profundas crenças dentro da empresa e são demonstrados nos comportamentos do dia-a-dia dos diversos colaboradores. No caso da MIL distribuem-se por seis vertentes:

- Foco no consumidor/cliente:

Ser sensível às necessidades dos consumidores; compromisso de superar expectativas oferecendo soluções diferenciadoras (mais focalizadas no mercado B2B e encontrar o que o cliente realmente precisa). Neste processo a empresa procura também o envolvimento dos seus clientes em novas soluções, como forma de melhoria contínua do desenvolvimento de produto/serviço.

- Inovação e excelência:

- Pensar “diferente” e promover a criatividade;
- Fazer da melhoria constante uma forma de vida;
- Conduzir à excelência;
- Ser exigente na permanente melhoria da qualidade.

- Desenvolvimento pessoal:

Melhorar constantemente as competências dos colaboradores; apoiar os seus quadros no seu desenvolvimento pessoal e no conhecimento das suas capacidades; promover formações para a melhoria das capacidades internas.

- Trabalho de equipa:

Incutir um espírito de abertura, colaboração e partilha de conhecimento entre as equipas assim como um melhor fluxo de comunicação entre as áreas envolventes.

- Relacionamentos e dignidade humana:

Valorizar pessoas e parcerias; Promover compreensão, confiança e respeito em todos os relacionamentos.

- Responsabilidade social e ética:

Ser uma empresa socialmente responsável, respeitando o ambiente e a comunidade; Conduzir o negócio de forma ética; manter padrões elevados no que toca à integridade social.

1.3. Objetivos estratégicos

Os principais objetivos estratégicos da empresa são: reforçar o seu posicionamento de mercado em novas geografias do mercado mundial até 2018, com especial foco nos:

- **Mercado nórdico** – A estratégia para este mercado será sustentada na abordagem direta ao segmento B2B, uma vez que a marca é já amplamente reconhecida na Europa, quer no mercado de grande consumo, quer no de distribuição. O posicionamento no mercado nórdico segue uma estratégia de consolidação no mercado europeu, tirando partido de desenvolvimento de produtos detidos pela MIL particularmente adaptados a este mercado (componentes para bicicletas elétricas; travão de mão para bicicletas com cesto) e ao conceito muito disseminado socioculturalmente de mobilidade urbana pelo uso da bicicleta. A presença na feira *Eurobike* tem como objetivo chegar ao público nórdico e beneficiará de uma estratégia prévia de promoção, comunicação de marketing *online*, especificamente direcionada para essa geografia, com particular enfoque no segmento de distribuição, o qual já detém o reconhecimento da marca, a nível europeu.

- **Mercado dos EUA** – trata-se do mercado mais competitivo do mundo no qual a empresa pretende acionar uma estratégia de marketing massiva, com um investimento inicial elevado para efeitos de ativação da marca “Miranda” enquanto porta de entrada para a penetração neste mercado. Devido ao elevado grau de maturidade deste mercado, serão obrigatoriamente posicionadas novas soluções tecnológicas com novas tendências de mercado. Assim, a empresa pré-identificou algumas dessas soluções em fase de prototipagem e pré-industrialização, designadas como: *power meter*, *time lapse* e *infinium*.

A empresa também tem como objetivo reforçar a autonomização e desenvolvimento do valor da marca “Miranda” para os componentes de bicicletas, em detrimento da

comercialização de soluções em regime *co-branded* com as marcas dos seus clientes. Cumulativamente, pretende desenvolver a estratégia de marketing para sub-marcas da marca mãe “Miranda”, em associação a produtos destacadamente inovadores. Numa fase preliminar, estão projetadas três submarcas produto, associadas a três soluções inovadoras que a empresa pretende posicionar no mercado: Miranda – *Infinium*; Miranda – *Time Lapse* e Miranda – *Power Meter*.

Por outro lado, a MIL pretende criar mecanismos de assistência pós-venda, complementares à ação de mercado dos grandes distribuidores dos produtos da empresa, em formato não concorrencial, e que salvguarde simultaneamente a satisfação contínua e fidelização dos consumidores finais. Esta ação será complementada com uma ação de marketing também ela orientada para o segmento B2C, além do segmento B2B, em que a empresa interage diretamente, ao nível comercial, de forma a expandir o reconhecimento da marca em todo o mercado global de consumo, criando sinergias e estímulo à própria atividade de comercialização junto dos seus distribuidores.

1.4. Propriedade Intelectual

A MIL ao longo dos últimos anos tem vindo a dar especial relevância ao seu portefólio de patentes e registo de marcas para defender as suas inovações de possíveis cópias, e consequentemente para proteger os seus clientes e diferenciar-se no mercado. Como tal, atualmente possui diversos registos Internacionais de patentes, assim como outras marcas registadas para além da sua principal (Miranda), fazendo a sua promoção a nível internacional, através, por exemplo, das marcas *Infinium* e *ChainFlow*.

Durante o ano de 2014, a empresa submeteu a registo 29 patentes de *design* comunitárias, duas patentes internacionais segundo o Tratado de Cooperação de Patentes (PCT) entre outros pedidos efetuados diretamente na Alemanha, seu principal mercado.

1.5. Reconhecimentos

Tendo bastante visibilidade internacional, a MIL tem o comprometimento da inovação constante e de desenvolver soluções pioneiras no mercado que definam novas tendências e excedam as expectativas do cliente/consumidor.

Esse comprometimento tem vindo a ser reconhecido internacionalmente, por via de entidades de forte relevância mundial, como é o caso da *Red Dot*, que no ano de 2013 atribuiu à MIL três honrosos prémios *Red Dot : Product Design Award* (figura 7). Este concurso é organizado à escala mundial e possui muitos concorrentes aquando da seleção do vencedor, pelo que a possibilidade de vencer é bastante reduzida. Foram criteriosamente selecionados, por categorias, produtos de 54 países.

Em 2014, a MIL recebeu por três dos seus produtos, o reconhecimento pelo Conselho de *Design Alemão* (entidade da Republica Federal da Alemanha), no seu concurso de *design German Design Awards*, tendo sido um dos nomeados a vencedor (figura 8).



Figura 7 – Reddot Design Award



Figura 8 – German Design Award

2. Análise Interna

2.1. Instalações

Na imagem seguinte (figura 9) encontram-se as 17 áreas específicas nas quais a fábrica se subdivide. Face à evolução tecnológica, a empresa tem a capacidade de realizar vários testes internos de laboratório: de nevoeiro salino, de dureza, de fadiga, de carga e de travagem.



Figura 9 – Layout da fábrica

2.2. Estruturas internas

A MIL procura incutir em todos os seus colaboradores a necessidade de inovação e de prestação de serviços de excelência a todos os níveis, como forma de se diferenciar no mercado. É necessária uma correta e sólida gestão de recursos humanos para que o quadro

de colaboradores da empresa se sinta motivado para atingir resultados de valor e se enquadre nos objetivos da empresa.

A gestão dos recursos humanos tem como finalidade fazer uma seleção dos colaboradores com o intuito de gerir, designar e focalizar os colaboradores dentro da sua área de trabalho com base nas suas capacidades dentro da empresa e com o objetivo de cumprir as metas a que a empresa se propõe. Atualmente a MIL conta com 125 colaboradores ativos, distribuídos por diversas áreas.

A empresa encontra-se dividida em áreas fundamentais de funcionamento:

a) A **Área Comercial** tem como função acompanhar a evolução do mercado internacional através dos seus agentes, vendedores, clientes e fornecedores. Tem também como ocupação definir o portfólio da empresa, recorrendo ao conhecimento interno e externo, levando em conta o bom posicionamento do produto e do serviço prestado, apostando numa boa relação de qualidade, preço e prazo de entrega. No campo das vendas, esta área possui diversos efetivos, que colaboram diretamente com os clientes, fazem o acompanhamento e apresentam novos produtos, além de servirem de suporte aos distribuidores fora de Portugal. A distribuição e promoção das vendas são também feitas através de agentes e distribuidores (figura 10).

Atualmente a empresa possui representantes e agentes na Bélgica, Itália, Polónia, Alemanha, Inglaterra, Holanda, México, República Checa, Portugal e Espanha.



Figura 10 – Canais de distribuição da MIRANDA por meio de agentes

b) A **Área de Marketing** encontra-se inserida na área Comercial, estando interligada com a área de investigação e desenvolvimento, servindo de suporte às vendas e criando estruturas e forças para a promoção da marca própria.

c) A **Área de Produção** está a seguir a metodologia de planeamento das necessidades dos materiais (MRP), usando um sistema computadorizado que permite um controlo do inventário e da produção, favorece uma otimização dos recursos e uma melhoria na gestão, de forma a reduzir os custos. Além disso, este sistema permite manter os níveis de *stock* aceitáveis e manter otimizada a produtividade da empresa, fator que lhe dá vantagem competitiva face à concorrência.

Este tipo de metodologia MRP possibilita à empresa fazer um *forecast* da matéria-prima exigida e também o momento em que vai ser necessária a sua utilização, assegurando sempre um processo contínuo de produção. O MRP utiliza a informação dos *forecast* em termos de pedidos, assim como a previsão das vendas que provêm do departamento comercial da empresa. Pretende-se então racionalizar a produção para *stocks* mínimos (um pouco pela ótica do Just in Time), orientar o sistema de gestão de encomendas informatizado e gerir as unidades elementares do trabalho, criando o lema: maior flexibilidade, maior rapidez e melhor qualidade.

d) A **Área Administrativa** existe com a finalidade de criar mecanismos que possibilitem à Gerência observar a empresa como um todo, para uma mais fácil e coerente gestão. Destina-se a criar a integração entre os diversos setores fabris, promovendo o aperfeiçoamento do pessoal, através da criação de cursos, a fim de estabelecer no sistema empresarial um reconhecimento de mérito. Existe para dotar a gestão de ferramentas e gerir a informação proveniente da Contabilidade de Gestão, onde se procura produzir informação específica para apoiar os gestores no planeamento estratégico, tático e operacional. A Administração produz relatórios internos orientados para uma maior eficiência da empresa e dos gestores.

e) A **Área de Recursos Humanos** tem como objetivo assegurar um bom ambiente de trabalho, que tenha em conta a garantia da boa comunicação entre os vários sectores existentes. Incentivando o lema “A nossa fábrica é também a nossa casa”, cria assim o hábito da limpeza e sensibiliza para que “quem suja, limpa”, bem como para a proteção do Ambiente e para práticas de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.

Todas estas áreas se encontram interligadas através de sistemas informáticos. A empresa adotou um sistema avançado de Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE) e *Customer Relationship Management* (CRM), que interliga as diversas áreas funcionais e facilita os processos, como por exemplo o controlo de produção, o controlo de qualidade, acompanhamento de clientes e até mesmo custos automáticos com manutenções ou fases produtivas. Mesmo a nível de produção, as diversas máquinas industriais encontram-se informaticamente ligadas ao sistema, conseguindo controlar em tempo real todo o processo produtivo, saber o desempenho dos colaboradores e das máquinas e prever prazos de produção para as encomendas.

2.3. Produtos

No que diz respeito aos produtos da marca “Miranda”, uma análise às vendas permite concluir que os travões e as pedaleiras representam mais de 65% e, considerando as manetes, o total de vendas aproxima-se dos 90%.

São, também, as rodas pedaleiras, os travões e as alavancas de manete de travão os produtos que maior customização têm tido para os clientes e que mais beneficiam das excelentes capacidades produtivas internas da MIL.

3. Análise Externa

3.1. Contexto Sociodemográfico

De acordo com o artigo “Europa: menos automóveis, mais bicicletas”, do Jornal Público, datado de 29-04-2013, “as bicicletas não servem apenas para decoração, são usadas cada vez mais no dia-a-dia”.

Entre 2002 e 2011, a utilização de bicicletas na Alemanha, principal mercado de uso dos componentes da empresa, duplicou. A Holanda, com a tradição da bicicleta enraizada, assistiu a um aumento de 9% em termos de quilómetros pedalados em apenas um ano — em grande parte por culpa das bicicletas elétricas "pedelec", que em 2011 invadiram a Europa (716 mil unidades vendidas) —, enquanto algumas capitais que estão menos habituadas ao fenómeno (como Londres e Dublin) duplicaram as suas vendas.

Os cidadãos europeus, em média, possuem mais bicicletas do que qualquer outro meio de transporte. A bicicleta é vista como:

- um meio mais ecológico, energético, eficiente e sustentável de mobilidade;
- um meio mais barato de mobilidade (não possui custos de manutenção elevados, serviços de propriedade da autoestrada ou imposto de registo, seguros, carta de condução ou custos de estacionamento);
- um meio mais saudável e social quanto à mobilidade;
- um modo que economiza tempo e silêncio nas áreas urbanas;
- um modo mais acessível de transporte;
- um dos melhores modos de mobilidade nas áreas urbanas.

Em Portugal, José Manuel Caetano, presidente da Federação Portuguesa de Cicloturismo e Utilizadores da Bicicleta (FPCUB), acredita que a relação de uso entre a bicicleta e o automóvel "se aproxima a passos largos dos números europeus. É uma onda. Não há Lisboa ou Porto. É todo o país", sublinha, anotando algumas categorias tipo de utilizadores portugueses. A grande fatia enquadra-se entre os 30/45 anos. São pessoas que praticam desporto por manutenção, têm emprego, já têm carro e até têm uma segunda bicicleta por estilo. Uma segunda categoria engloba reformados, pessoas que tiveram uma infância condicionada e cujo sonho é ter uma simples bicicleta. Por fim, surge o jovem estudante ou trabalhador que recebe o ordenado mínimo e/ou mora até dez quilómetros do trabalho. A utilização da bicicleta faz com que o indivíduo economize, tanto no combustível como no passe para transportes públicos.

No que diz respeito à cidade de Águeda, a empresa está situada numa região com fortes tradições industriais e tem ao seu dispor recursos técnicos e humanos com competências adequadas nas quais se destacam várias parcerias estratégicas, como é o caso da Universidade de Aveiro. Neste sentido, a cooperação técnico-científica é considerada um fator crucial para operar no mercado e se destacar pela sua capacidade de inovação e qualidade. Por esta razão, a MIL estabelece parcerias com diversas entidades científicas e institucionais, como: ABIMOTA, ADITEC, LNEC, IPQ, IAPMEI, APCER, AIDA, AEA.

A região de Águeda tem forte tradição no fabrico de componentes e veículos de 2 rodas. Assim, os cidadãos de Águeda gostam de andar de bicicleta. A previsível expansão do negócio da MIL e consequente aumento das necessidades produtivas, potenciará o crescimento da estrutura de recursos humanos, contribuindo assim, para a empregabilidade na região.

3.2. Contexto Económico

No que diz respeito aos fatores económicos que podem influenciar o desempenho da MIL, realça-se o crescimento das economias asiáticas e do leste da Europa que, graças aos seus elevados níveis de competitividade nos mercados têm prejudicado a economia nacional. A cada ano que passa, as empresas optam por deslocalizar a sua produção para países com mão-de-obra mais barata e mais qualificada para conseguirem maximizar o seu lucro e obter economias de escala. Tudo isto provoca uma desregulação dos mercados, obrigando as empresas portuguesas a vender mais barato para sobreviver.

A grave crise económico-financeira que a maioria dos países enfrentam hoje veio arrasar a economia portuguesa maioritariamente constituída por Pequenas e Médias Empresas (PME). Estas empresas veem o seu volume de negócios a decrescer aceleradamente e muitas empresas tiveram que declarar falência, enquanto outras vendem os seus produtos quase a preço de custo para poderem sobreviver nos mercados.

A subida do preço do petróleo é outro fator de importância extrema, que condiciona o funcionamento de muitas empresas, tanto em transportes de mercadorias como até mesmo no consumo próprio na produção de energia.

3.3. Contexto Político-Legal

Embora vivamos num clima de alguma instabilidade política, Portugal não deixa de pertencer à União Europeia, sendo que beneficia da ausência de barreiras comerciais/económicas para a maioria dos seus clientes. O nosso país é considerado um dos países com maior carga fiscal da União Europeia, o que prejudica seriamente o bom funcionamento das empresas e a sua sobrevivência nos mercados atuais onde as exigências se tornam cada vez maiores. No entanto, a alta capacidade inventiva e a resiliência dos portugueses têm contribuído para que mesmo assim, sejamos respeitados por outras nações.

3.4. Contexto Tecnológico

Com o desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado, torna-se imprescindível a atualização da tecnologia nas empresas. A tecnologia é uma importante arma de combate à concorrência e à inovação.

Apesar da capacidade de inovação e desenvolvimento sentido nos últimos tempos, Portugal continua a sofrer de um grave problema que poderá prejudicar o avanço da tecnologia: o envelhecimento da população. Contudo, as novas gerações estão cada vez mais ligadas ao resto do mundo através da Internet.

Já no caso da MIL, esta possui várias patentes tecnológicas registadas e fez grandes investimentos tecnológicos nos últimos anos especialmente na implementação de uma rede de alumínio forjado, controlo de qualidade e otimização de processos. A grande inovação tecnológica é decisiva no mercado em que a empresa opera. Assim, têm sido feitos esforços para arranjar soluções inovadoras para os clientes. Ao nível de implementações tecnológicas, a empresa fez investimentos a nível do controlo de produção e de processos usando *Enterprise Resource Planning* (ERP) desenvolvidos especificamente para este efeito.

3.5. Contexto ambiental

Hoje em dia, a preocupação com as questões ambientais é um aspeto central em todas as atividades humanas, refletindo uma preocupação crescente com o desenvolvimento sustentável.

A bicicleta começa a ganhar mais adeptos no que diz respeito às manifestações ambientais. Isto, porque se assume como “invisível” na circulação devido à não emissão de gases poluentes e pela ausência de ruído.

A ONU elegeu a bicicleta como o transporte ecologicamente mais sustentável do planeta porque não coloca em perigo a saúde pública ou dos ecossistemas.

Águeda, como outras cidades de Portugal e do mundo, têm um espaço restrito dedicado à circulação de bicicletas. Uma vez que a utilização da bicicleta está em fase de expansão, a decisão de ter ciclovias exige uma aplicação progressiva, acompanhada da educação ambiental da população.

3.6. Mercado

A MIL desenvolve componentes para bicicletas de diferentes segmentos (competição, bicicletas de montanha, bicicletas elétricas, etc.) que possam inovar de forma funcional face aos componentes já existentes e comercializados no mercado. O consumidor procura na aquisição de bicicletas com componentes “Miranda” a satisfação de ineficiências funcionais, ou então, a exploração de novas possibilidades funcionais alinhadas com as mais recentes tendências de mercado.

A empresa conseguiu, a partir do ano de 2012 até à data, evoluir no seu posicionamento de mercado e, em particular, na composição da sua carteira de clientes. Neste processo de evolução, a MIL partiu de um posicionamento junto de clientes de gama média e média-alta para clientes de maior referência no mercado mundial, com produtos *mass market* dotados de níveis de qualidade técnica (resistência mecânica, durabilidade, funcionalidade) mais competitivos do que a concorrência. Nesta nova fase, a empresa pretende explorar novos clientes em novos mercados: EUA e países nórdicos (Finlândia e Dinamarca) e pretende oferecer uma gama de produtos adaptados à especificidade de cada um desses mercados alvo.

Para o desenvolvimento das soluções destacadamente inovadoras que a empresa disponibiliza, são necessárias tecnologias que vão desde o cálculo computacional (análise de elementos finitos, modelação 3D, CAD/CAM), nanotecnologia, integração e consolidação com tecnologias complementares como a eletrónica, a par de tecnologias de maquinaria do metal como estampagem, fresagem, forjamento, fundição por indução, corte, torneamento e pintura, além da tecnologia de injeção de plásticos.

A empresa irá continuar a privilegiar a comercialização, através de distribuidores de referência no mercado mundial. No entanto, como se espera uma maior diversificação dos produtos desenvolvidos, quer pela sua diferenciação em diversas inovações funcionais, quer

pelo seu crescente grau de personalização em características técnicas e estéticas, é expectável que cada um dos distribuidores não venha a constituir um portfólio completo de toda a oferta de mercado da empresa. Para os produtos não representados pelos distribuidores, a empresa irá dinamizá-los num canal de venda direta em plataforma de *e-commerce*, em formato não concorrencial com os seus distribuidores. Além disso, irá desenvolver a atividade de suporte pós-venda ao cliente final, para produtos e serviços de suporte que possam eventualmente não estar a ser comercializados pelos distribuidores.

O mercado mundial de componentes para bicicletas está avaliado em \$3,5 biliões. Atualmente (2015), a MIL tem um volume de negócios superior a 9 milhões de euros, estimando-se que a empresa possa explorar um mercado potencial com dimensão superior a cerca de 30% do mercado atual da empresa, com a abordagem a novos mercados: EUA e mercado nórdico (Finlândia e Dinamarca), baseado numa oferta de produções de pequenas séries de componentes com elevado grau de desenvolvimento técnico e tecnológico, assim como na incorporação de inovações funcionais.

Atualmente, a empresa está focada na Europa, no sentido de reforçar a presença nos seus atuais e principais mercados (Alemanha e Holanda), bem como de penetrar no mercado Austríaco e Báltico e na consolidação dos mercados periféricos europeus (destaque na Polónia e Itália) e países nórdicos.

Na área de negócio dos acessórios para veículos de 2 rodas, refira-se que a produção de travões, manetes e pedaleiras para bicicletas elétricas representa quase 70% do *revenue* da MIL.

Na Europa, o fabrico de bicicletas encontra-se em franco crescimento, impulsionado pelas bicicletas elétricas de alta gama (os valores de uma bicicleta deste tipo rondam os 3.500€ / 4.000€), que têm na Alemanha um grande mercado.

A motivação de compra dos componentes da MIL autonomiza-se ainda de forma integrada à motivação de compra do produto bicicleta. A escolha de bicicletas com componentes “Miranda” é a garantia de bicicletas com especificações de funcionalidades alinhadas com as novas tendências de mercado. São componentes com níveis de personalização técnica e tecnológica elevados, que variam de acordo com a especificidade da bicicleta (competição, bicicletas de montanha, bicicletas elétricas, etc), do segmento de consumidores finais (desportistas, cidadãos, cosmopolitas, nórdicos, etc.) ou da identidade

tecnológica de uma determinada marca de bicicletas de referencia mundial (ex: Stevens Bikes, Cannondale, Koga Miyata e Lapierre).

A marca “Miranda” responde assim às necessidades de inovação, flexibilidade e identidade tecnológica de excelência exigidas pelo segmento de topo do mercado mundial.

3.7. Concorrência

Atualmente, a empresa detém a marca “Miranda”, que tem verificado um evidente crescimento, partindo de uma inscrição nos componentes comercializados em regime de *co-branded* com as marcas clientes dos grandes distribuidores de bicicletas, para um posicionamento autonomizado de inscrição e publicitação, de forma singular e isolada nos componentes comercializados, alavancando reconhecimento e notoriedade. A marca está registada desde 1957 e exporta grande parte da sua produção para a comunidade europeia.

As principais empresas concorrentes da MIL são as mais referenciadas internacionalmente, como a SHIMANO e a SRAM. Estas empresas associam-se a diversas marcas, distribuídas entre diferentes linhas de produto (Mountain bike, Free Ride, BMX, Speed,...) que por estarem associadas a empresas de maior dimensão, com produções dimensionadas em larga escala, evidenciam um fator de customização e de inovação mais limitado, nas várias linhas de produto. O principal vetor de diferenciação da marca “Miranda” é o facto de ser uma organização ágil, que pretende diferenciar-se na produção de pequenas séries, que satisfazem necessidades particulares de inovação e que tendem a expandir-se numa ampla diversidade de modelos com características técnicas específicas. Este efeito de diferenciação da marca poderá ser ainda alavancado pelo registo de submarcas da marca “Miranda” que se associem a diferentes agrupamentos de modelos personalizados. O objetivo será reforçar o grau de diferenciação face as características mais standardizadas das linhas de produto das empresas concorrentes. Além disso, a marca “Miranda” conseguiu já uma notoriedade de liderança de mercado no nicho de comercialização de componentes para bicicletas elétricas, o que lhe permite reforçar o seu posicionamento neste segmento específico de mercado, no panorama concorrencial internacional. O mercado mundial de componentes para bicicletas está avaliado em 3,5 mil milhões de dólares, estimando-se que as marcas concorrentes, SHIMANO e SRAM detenham 60% e 15%, respetivamente, de quota do mercado mundial.

3.8. Fornecedores

Face aos elevados padrões de qualidade seguidos pela MIL, a escolha de fornecedores é extremamente seletiva e é essencialmente nacional.

A matéria-prima é devidamente certificada e qualificada pelo Departamento de Qualidade, sobretudo em produtos de grande importância para a qualidade final como, o alumínio (figura 11), o magnésio, os polímeros e os plásticos (Policloreto de Vinila (PVC), Acrilonitrila Butadieno Estireno (ABS), Policarbonato, Acrílicos).



Figura 11 – Matéria-Prima (Alumínio)

CAPITULO II

1. O conceito de Marketing e a sua evolução

1.1. Enquadramento teórico

O “marketing”, um conceito cuja definição já foi dada por inúmeros e conceituados autores desta área, assume especial relevância nas empresas dos dias de hoje. Drucker (1995) afirma que o marketing é uma filosofia que demorou alguns anos a desenvolver-se. A *American Marketing Association* (AMA, 2013) define o marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral”. O marketing começa com as necessidades e os desejos humanos (Kotler, 2008).

Inicialmente, o marketing centrava-se no produto e evidenciava apenas os aspetos tangíveis (Marketing 1.0). Depois, houve uma necessidade de adaptação e o marketing passou a evidenciar o consumidor e as suas satisfações emocionais (Marketing 2.0).

Durante o período industrial, a produção era básica e concebida em massa. O maior objetivo era fazer produtos *standard* para que pudessem ser produzidos em escala, diminuindo assim o seu preço final. Estávamos na era do marketing 1.0 (Kotler, 2010).

Posteriormente, evoluímos para a era do marketing 2.0 onde a tecnologia da informação assumiu especial relevo e onde os consumidores passaram a estar mais informados acerca das diversas possibilidades de compra. É nesta era que as empresas devem segmentar o seu mercado e proporcionar aos seus clientes variadas soluções de acordo com o seu estereótipo (Kotler, 2010).

Hoje em dia, assistimos ao aparecimento do marketing 3.0 que deixou de estar centrado apenas no produto ou no cliente. O marketing 3.0 passou a estar orientado para os valores e para a satisfação ao cliente. A evolução do marketing tem sido tão grande que, em vez de tratarmos as pessoas apenas como consumidores, passámos a tratá-las como seres humanos com mentes, corações e espíritos (Kotler, 2010) (tabela 1).

	<u>Marketing 1.0</u> Marketing centrado no produto	<u>Marketing 2.0</u> Marketing orientado para o consumidor	<u>Marketing 3.0</u> Marketing movido pelos valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução industrial	Tecnologias da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas veem o Mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de Marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais de Marketing	Especificação do produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação “um para muitos”	Relação “um para um”	Colaboração “muitos para muitos”

Tabela 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0
Fonte: adaptado de Kotler, 2010

1.2. A emergência do Marketing Relacional

A prática de marketing remonta a tempos bastante antigos. Inicialmente, o marketing era centrado na transação, agora, existe uma preocupação cada vez mais elevada em manter uma maior proximidade com o cliente. Assim, o marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que têm sido feitas nas distintas extensões do marketing e como resultado de diferentes correntes de investigação (Antunes e Rita, 2008). Como disse Grönroos (2004), esta prática de marketing relacional é tão antiga como a história do comércio em geral. Apesar de hoje estar muito em voga, este conceito há muito que vem a ser utilizado, ainda que de forma intuitiva e deslocada (Hollander, 1986).

A investigação na área do marketing relacional começou com diversos livros e artigos de Arndt (1979), Bagozzi (1974, 1978), Day & Wensley (1983) e Levitt (1983). Bagozzi (1978) foi o pioneiro a argumentar que as relações, aquando das trocas, são a verdadeira essência do marketing. Arndt (1979) acreditava que a relação comprador-vendedor era um importante fator no crescimento dos mercados.

Na era da pré-industrialização, as relações estabelecidas entre os clientes e os fornecedores, desenvolviam-se de forma natural e pressupunham a existência de amizade, confiança e lealdade (Sheth e Parvatiyar, 1995). Os fornecedores conheciam cada cliente de forma individual, criavam laços de amizade e sugeriam ofertas personalizadas à medida de cada um (Berry, 1995). No entanto, esta situação foi-se alterando no decorrer da era pré-industrial e esta amizade e foco na relação com o cliente deu lugar ao foco na venda e no marketing massificado cujo principal objetivo era a obtenção de lucro (Webster, 1992).

Posteriormente, na era da pós-industrialização, em que havia a predominância de mercados altamente competitivos, as empresas começaram a perceber que o produto deixara de ser auto-suficiente e aparecia imediatamente associado à satisfação dos clientes (Egan, 2003).

Atualmente, o termo “marketing relacional” tem assumido especial relevância não só para os grandes especialistas da área (Harker & Egan, 2006) mas também para quem tem interesse em aumentar a rentabilidade do seu negócio, dando ênfase às relações com os seus clientes. No entanto, ainda antes de se saber e conhecer este termo em específico, os pioneiros da área do marketing já sabiam da importância de fomentar e gerir boas relações com os seus clientes (Fullerton, 1988).

Este conceito foi introduzido por Berry (2002) que afirma que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com clientes. Para este autor, a atração de clientes deve ser vista como o passo intermédio no processo de marketing. Isto é, os relacionamentos devem ser solidificados, tornando os clientes leais e contribuindo para a sua posterior cativação. Assim, Berry delineou cinco elementos estratégicos para a prática do marketing relacional, que não são independentes e podem ser combinados:

- Desenvolver um serviço principal no qual se vai construir a relação com o cliente;
- Personalizar a relação com o cliente, tendo em conta as suas características, o seu comportamento de compra e as suas necessidades específicas, para que seja fomentada a sua permanência, sem a necessidade de procurar novos fornecedores;

- Aumentar o serviço principal com benefícios extra. (O ideal é que estes não existam na concorrência, para que sejam mais facilmente valorizados pelo cliente).
- Incentivar a lealdade do cliente com preços mais vantajosos, fazendo, por exemplo, um preço mais atrativo para os melhores clientes;
- Ensinar o marketing relacional a todos os funcionários para que estes possam ter um bom desempenho com os clientes e percebam que o cliente está no centro da organização.

Posto isto, podemos facilmente entender que, enquanto o marketing transacional se foca essencialmente na transação, o marketing relacional assume especial foco nas relações com os clientes.

A manutenção e retenção dos clientes já existentes é mais rentável do que a atração de novos clientes. A fidelização de clientes gera ganhos superiores e mais estáveis e permite que se façam vendas cruzadas, enquanto que a atração de novos clientes requer esforços suplementares de marketing e gastos superiores sem que haja uma garantia de sucesso.

Do ponto de vista académico e profissional, existe uma quantidade inestimável de autores que defendem que o paradigma do marketing transacional que ainda se faz sentir em algumas empresas deve ser alterado para dar lugar ao mais recente marketing relacional. É preciso reconhecer a crescente importância desta corrente na relação das empresas para com os seus clientes.

Gronröoss (1995) afirma que a grande meta do marketing transacional é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing relacional é manter os clientes existentes (figura 2).

	<u>Marketing Transacional</u>	<u>Marketing Relacional</u>
Perspetiva Temporal	Curto prazo	Longo prazo
Função de Marketing Dominante	Marketing-mix	Marketing interativo
Elasticidade de Preço	Clientes mais sensíveis ao preço	Clientes menos sensíveis ao preço
Dimensão da Qualidade Dominante	Qualidade do produto/output	Qualidade das interações
Medida da Satisfação do Cliente	Quota do mercado	Quota de cliente
Sistema de Informação sobre o Cliente	Estudos de mercado <i>ad-hoc</i>	<i>Feedback</i> em tempo real
Conhecimento do Cliente	Anónimo	Identificação individual
Frequência dos Contratos	Comunicação esporádica e unilateral	Dialogo constante
Foco da Gestão	Gestão do produto	Gestão do cliente

Tabela 2 – Marketing Transacional vs Marketing Relacional
 Fonte: adaptado de Mercator XXI

Numa perspetiva de marketing relacional e não de marketing transacional, existem relações baseadas em emoções e cognição (Morgan & Hunt, 1994) que requerem comprometimento (Gundlach et al, 1995) e intimidade (Hougaard & Bjerre, 2002). A verdade é que as relações estabelecidas entre a empresa e o cliente são os verdadeiros bens das empresas. Não são as máquinas, os produtos e muito menos o *know-how*, mas relações que fornecem rendimentos a longo prazo e com riscos baixos.

Gummeson (1998) afirma que o marketing relacional é baseado em três importantes pilares: a relação, a rede e a interação. Quando falamos em marketing relacional, não damos ênfase apenas à relação estabelecida com os clientes, mas a um sistema complexo que envolve distintos aspetos interligados, cujas características são essencialmente sentidas a longo prazo e geram benefícios para todas as partes envolvidas.

Segundo este autor, existe uma clara progressão desde a área de influência até à sua aplicação às diversas situações do marketing (figura 12). A cada área de influência corresponde uma teoria específica que, por sua vez, com base na prática e senso comum, irá originar o tão aclamado marketing relacional para ser aplicado a diferentes situações do marketing.

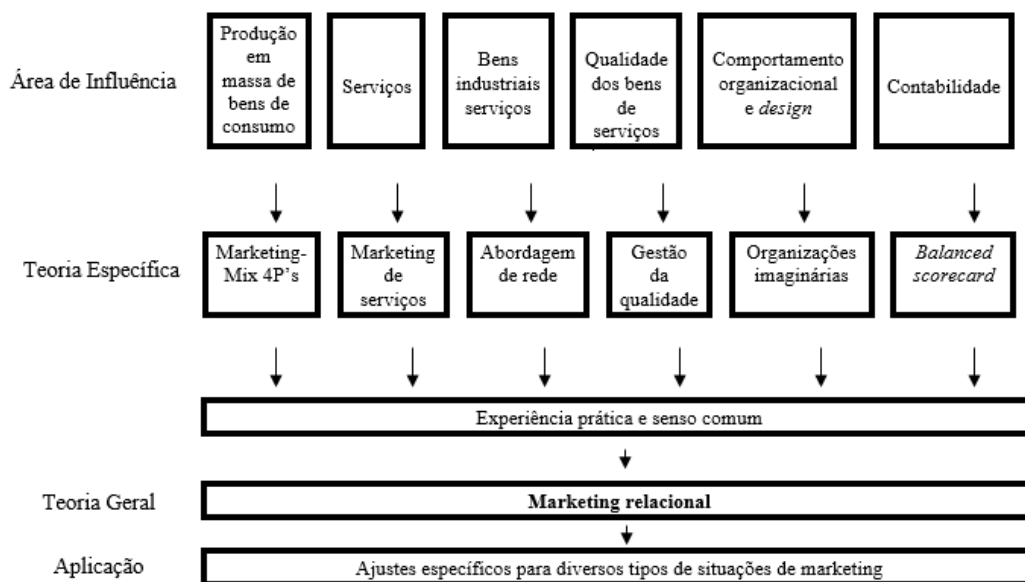


Figura 12 – Evolução do Conceito de Marketing Relacional
Fonte: Gummesson (1998)

1.3. Benefícios do Marketing Relacional

Tendo em conta que o Marketing Relacional se encontra cada vez mais em voga, torna-se fundamental mencionar os principais benefícios tanto para os clientes como para as empresas. Assim, autores como Berry (1995), Gronröos (1995) e Evans e Laskin (1994), afirmam que as principais vantagens de apostar numa estratégia de marketing relacional são, uma qualidade superior nos produtos e serviços, uma satisfação mais elevada por parte do cliente, a lealdade do cliente à marca/serviço/produto e um maior lucro.

Se o valor do produto é adequado e está de acordo com o que o cliente procura, isto vai gerar uma maior satisfação, sendo provável a manutenção de uma relação de longo prazo. A fidelidade, por sua vez, levará a um maior lucro. Berry (1995) defende que o impacto da fidelidade sobre o lucro se deve não só à geração de maior receita por mais tempo, mas também porque custa menos reter clientes do que conquistar novos.

Glazer (1991) afirma que a fidelidade dos clientes como resultado de uma relação permite um conhecimento mais alargado a seu respeito. E, tendo em conta este conhecimento, é possível obter um lucro superior devido ao menor custo em transações futuras, em razão da capacidade para vender produtos ou serviços adicionais, da competência para fazer preços mais elevados e do facto de a empresa conseguir promover serviços customizados.

Os principais benefícios do marketing relacional para os clientes são a aquisição produtos ou serviços que são importantes e personalizados de acordo com as suas necessidades. Por outro lado, existe uma redução do risco associado à compra devido ao facto de conhecerem e estarem familiarizados com o fornecedor. Além disso, o facto de adquirirem um produto ou serviço personalizados, de acordo com as suas necessidades, pode constituir um benefício pois transmite a ideia de um certo *status* social (Bitner, 1995, Berry, 1995).

CAPITULO III

1. Atividades desenvolvidas durante o estágio, com especial incidência na área do marketing relacional

O estágio curricular realizado na MIL teve como principal objetivo conhecer os processos utilizados pela empresa para a fidelização do cliente com a marca. O período inicial de estágio foi de integração onde pude conhecer cada departamento da empresa, bem como todos os colaboradores e áreas de negócio. Depois, o estágio foi realizado em duas fases distintas. Inicialmente, estive no departamento de planeamento para que pudesse conhecer o produto. Depois, passei para o departamento comercial e de marketing onde pude conhecer os processos de venda e comercialização dos produtos produzidos pela empresa. Passo a explicar todas as tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio em cada um dos departamentos.

1.1. Estágio no Departamento de Planeamento

O departamento de planeamento serve para planear o processo de produção e responder a questões como: O que produzir? Quando Produzir? Produzir para quem? Produzir com quê? Este departamento e as tarefas nele realizadas permitem compreender os processos pelos quais um determinado produto passa até chegar ao produto final. Assim, foram realizadas as seguintes tarefas:

- **Lançamento e manutenção de Ordens de Fabrico (OF) de produtos em todas as suas fases de produção e lançamento do produto acabado**

Quando uma encomenda chega à empresa, são criadas diferentes ordens de fabrico de acordo com cada operação que um produto deve sofrer até chegar à sua forma final. Assim, quando a guia de execução (documento igual à encomenda mas sem preços) chega ao planeamento, é necessário fazer uma OF para cada posto de trabalho, especificando-se as diferentes operações e instruções de trabalho a efetuar em cada produto nesse mesmo posto de trabalho.

Assim que as OF se encontram concluídas, retornam ao planeamento para que possam dar entrada no sistema. A maioria das OF entram no armazém da produção. Já as OF do produto final entram num armazém diferente e são imprescindíveis para que se

possam tirar as faturas e enviar para o cliente. Se estas não estiverem no sistema e no armazém correto, é impossível faturar, é como se o produto não tivesse sido feito.

- **Impressão de etiquetas para embalar/etiquetar produtos diversos**

A partir do momento em que existe uma encomenda para enviar para o cliente, é necessário fazer uma correta etiquetagem para uma fácil identificação e receção por parte do cliente. Estas etiquetas devem conter o número do cliente, a morada, a descrição do artigo e os diversos códigos de barras para que as paletes/caixas possam ser lidas pelo *scanner* e posteriormente ser dada a saída do artigo para o cliente.

Existem também etiquetas que são utilizadas para identificar os produtos existentes no armazém e que são de *stock*. A sua correta identificação, evita erros de *stocks* e facilita a sua manutenção nos inventários que são feitos ao longo do ano.

- **Requisições de subcontratação de Serviços e Guias de transporte**

As guias de transporte são documentos logísticos que se associam ao envio e transporte de mercadorias ou de prestação de serviços. No caso da MIL, as guias de transporte são essencialmente para transportar produtos para empresas de serviços subcontratados. São inicialmente tiradas requisições dos serviços associados a um determinado produto, que, depois, são agraphadas às guias de transporte dos artigos que vão para fazer o tratamento/revestimento do serviço subcontratado.

- **Dar entrada de produto não conforme**

Quando um produto não está em conformidade com a política de qualidade praticada pela MIL desde o início da sua produção até chegar ao produto final, é necessário que siga um rumo diferente. Dependendo do problema encontrado no artigo, é possível que este vá para o armazém da sucata, para decapar ou recuperar. No caso do armazém de decapar, o produto é submetido a um líquido químico que retira todos os tratamentos à peça, para que fique na sua forma inicial, sem qualquer tinta ou tratamento. No caso do armazém de recuperar, o produto será lixado, polido ou trabalhado de forma a melhorar qualquer imperfeição existente. Já no caso do armazém da sucata, o produto não tem qualquer recuperação possível e só pode ser aproveitado para a sucata.

Em qualquer um dos casos, cabe ao Departamento da Qualidade decidir qual o rumo que o artigo deve tomar em caso de inconformidade. É imprescindível que exista este processo para que possa ser feita uma melhor gestão de *stocks* e uma melhoria contínua dos processos utilizados pela MIL.

1.2. Estágio no Departamento Comercial e Marketing

O departamento comercial e marketing é onde se planeiam, dirigem e coordenam todas as atividades relacionadas com a comercialização e venda de produtos da empresa. Este departamento assume especial relevância no contexto deste relatório porque é através dele que são realizadas as vendas e os relacionamentos com os clientes da MIL.

- **Encomendas e faturas do *site* de vendas *online***

Como forma de dar resposta a um novo segmento de mercado, a MIL optou por apostar numa forma diferente de vender os seus produtos. Se, anteriormente, vendia apenas para clientes B2B, agora, a empresa está a tentar dar resposta a novos segmentos de mercado – o B2C. Tendo em conta que a empresa estava habituada a um segmento de mercado diferente, é necessário procurar adaptar-se e dar resposta aos pedidos efetuados com a maior rapidez possível. No entanto, isso nem sempre é possível tendo em conta que a maior diferença entre estes dois segmentos de mercado é a produção em massa, problema que assume especial relevância uma vez que no *site* de vendas *online* apenas são comercializados produtos às unidades. Assim sendo, a empresa tem desenvolvido um grande esforço para conseguir dar uma resposta eficaz a cada pedido que recebe.

Cada vez que chegava uma nova encomenda ao *site* de vendas *online*, eu procurava saber o código para o artigo em causa e tinha de o inserir em sistema. Após estar em sistema, tinha de fazer a OF (caso fosse necessário, se fosse um artigo de stock, só teria de fazer a transferência entre armazéns) e procurar saber quanto tempo demoraria o produto a estar pronto. Assim, caso o produto demorasse mais tempo do que o previsto no *site*, teria de entrar em contacto com o cliente e procurar perceber se isto constituía um problema.

Por fim, quando o produto se encontrava pronto, tirava a fatura (o cliente já tinha pago previamente) e enviava a encomenda para o Departamento de Expedição.

- **Resposta a clientes através da aplicação *FreshDesk***

Todos os clientes que pretendam comunicar com a MIL, podem fazê-lo através do *facebook*, *e-mail* ou telefone. No entanto, as formas mais usuais são através da página do *facebook* da empresa (<https://www.facebook.com/mirandabikeparts>) e por *e-mail*. Para melhor gestão de respostas e acompanhamento dos clientes nos multicanais, a empresa apostou numa aplicação de *helpdesk* que garante um serviço de atendimento ao cliente personalizado e com eficácia. Cada vez que um cliente pede qualquer esclarecimento, é aberto um novo *ticket* e este é reencaminhado para um operador. Cada *ticket* é gerido por esse operador e sempre que haja uma resposta, é mantido aberto. Esta aplicação de *helpdesk* torna-se imprescindível no caso da MIL pois permite que os clientes tenham um suporte técnico adequado, falando sempre com o mesmo operador e evitando assim transtornos. É de salientar que, cada vez que o cliente fala pelo *facebook* ou por *e-mail*, o *ticket* é aberto, utilizando-se este mesmo meio para responder ao cliente.

- **Encomendas de amostras para envio aos clientes**

É frequente o envio de amostras e de protótipos para que sejam feitos testes e para que o cliente saiba exatamente o produto que irá adquirir. A facilidade de customização da MIL permite-lhe criar novos produtos e adaptações a cada tipo de cliente para que este possa fazer experiências de acordo com as suas necessidades específicas.

Da mesma forma que são feitas as encomendas para a produção, é necessário fazer as encomendas das amostras. No entanto, esta tarefa assume-se um pouco mais difícil e morosa na medida em que é preciso enviar o produto com as especificações necessárias e em perfeitas condições. Uma boa amostra, pode significar muitas encomendas do produto no futuro e pode ainda valer a retenção desse cliente pela empresa. Assim, estas encomendas assumem especial relevância porque estão diretamente relacionadas com a satisfação e retenção de clientes.

- **Inserção das previsões de encomendas dos clientes em sistema**

Cada cliente envia semanalmente/mensalmente uma previsão dos artigos que pretende encomendar num determinado espaço de tempo. Estas previsões têm de ser inseridas no sistema para que o responsável pelas compras possa fazer a compra do material necessário. Após isto, é feito um planeamento mais rigoroso que permite prever e agir de

acordo com as necessidades dos clientes, facilitando todo o processo logístico e tempo de entrega das encomendas.

- **Criação de textos para o novo sistema: cartas de pedido de pagamentos atrasados**

Criação de cartas de pedido de pagamentos atrasados em Inglês (anexo II). Cada pedido de pagamento funciona em três fases distintas: primeiro, segundo e terceiro aviso, de acordo com a gravidade da situação. A formulação destas cartas deve-se à inserção de um novo sistema informático interno. O sistema deteta automaticamente o valor em dívida por parte do cliente e envia o aviso de acordo com o tempo de atraso do pagamento.

- **Estudos de mercado: conhecer a concorrência, investir em novos clientes**

A empresa fez um estudo dos seus atuais concorrentes para perceber as suas grandes áreas de atuação, os seus pontos críticos e de sucesso e assim poder melhorar a sua atuação junto do mercado.

De acordo com regiões em que a empresa deseja atuar (EUA e mercados nórdicos), foi feito um estudo dos potenciais clientes. Através desta análise, percebi o quão difícil era penetrar nestes mercados, uma vez que são regiões com fortes capacidades tecnológicas num estado avançado de desenvolvimento. Contudo, é minha convicção de que a MIL facilmente conseguirá ultrapassar esta barreira e responder com eficácia aos desafios propostos.

- **Estudo de potenciais patrocínios e correção/conceção de contratos para estes mesmos patrocínios**

Com o desenvolvimento e inovação dos componentes de bicicletas cada vez mais aprimorado, a MIL tem procurado difundir os seus produtos através de patrocínios a ciclistas. Assim sendo, é do interesse da empresa angariar ciclistas/atletas que compitam em provas de renome nacional e internacional onde possam ser divulgados os seus produtos *premium*.

Mais recentemente, a MIL patrocinou o ciclista José Borges (ciclista de Enduro de Bicicleta Todo o Terreno - BTT) que tem marcado presença em alguns dos mais importantes campeonatos nacionais e internacionais onde tem obtido excelentes classificações. Aquando da sua contratação, coube-me a tarefa de corrigir e adaptar o contrato de patrocínio já

existente e contactar o atleta para que pudessem ser feitos os ajustes necessários à sua situação específica.

Após este patrocínio, foram feitos novos estudos na tentativa de angariar mais atletas de renome para competir com a marca “Miranda” e dar aos seus produtos um destaque ainda maior nas competições de ciclismo.

- **Envio de questionários de satisfação e análise dos resultados**

Para poder responder a todas as necessidades dos seus clientes e impulsionar o seu grau de fidelização à marca, a MIL realiza todos os anos questionários de satisfação aos seus clientes. Atualmente, a empresa possui questionários nas três principais línguas utilizadas para comunicar com os seus clientes: Português, Francês e Inglês (anexo III). Estes questionários são enviados para todos os seus clientes por *e-mail* e, aquando da sua resposta, são rececionados pelo Departamento Comercial e pelo Departamento da Qualidade da MIL.

Quando os clientes reenviam os seus questionários devidamente preenchidos, estes são analisados e reproduzidos em gráficos (anexo IV) para que se faça um estudo exaustivo e se perceba quais os aspetos que a empresa deve melhorar para melhor servir os seus clientes. Por fim, faz-se uma comparação com os dados de anos anteriores (anexo V), para que se introduzam melhorias que satisfaçam e fidelizem o cliente.

Numa fase posterior, estes dados são analisados e debatidos aquando da auditoria de Qualidade ISO TS 16949.

CAPITULO IV

***Infinium*: a alavancagem da marca “Miranda” com recurso a produtos tecnologicamente transcendentos (estudo de caso)**

1. A *Infinium*

Num mundo totalmente globalizado, torna-se imprescindível a utilização do marketing para promoção de novos produtos. Existem atualmente empresas capazes de inovar e abrir horizontes para a disseminação de novas ideias. É o caso da empresa e marca “Miranda”. Esta empresa trabalha essencialmente no mercado B2B, sendo que mais recentemente tem desenvolvido estratégias para avançar no mercado B2C. Assim, como forma de dar resposta às necessidades do mercado, criou um produto inovador como componente das bicicletas de montanha (BTT), a *Infinium*. O segmento de BTT é um dos segmentos (juntamente com o segmento de estrada) que mais tem evoluído tecnologicamente ao longo do tempo. Tais avanços acontecem devido às exigências das competições de grande projeção à escala mundial, onde a mínima evolução tecnológica pode fazer ganhar segundos nos resultados dos atletas.

É também neste segmento que os atletas, ou seja, os consumidores finais do produto “bicicleta”, mais conhecem as ofertas de mercado e mais informados estão sobre as novas tecnologias, pois eles próprios querem aliar a sua *performance* pessoal ao melhor equipamento possível para atingir o máximo de rendimento.

Só em 2015, é que a MIL avançou com ofertas de sistemas de transmissão para este tipo de bicicletas. Tendo a concorrência de produtos de marcas bastante conhecidas e bem implantadas no mercado e tendo em conta que atualmente não é uma marca forte junto dos consumidores finais (sendo o seu mercado principal o business-to-business), a MIL viu-se obrigada a criar um produto onde diversas tecnologias de vanguarda fossem implementadas, tentando quebrar barreiras tecnológicas e definindo novos padrões de *performance*.

Nasceu assim a *Infinium* (figura 13), uma pedaleira que resolve alguns dos problemas atualmente existentes nas ofertas de mercado e que possui características únicas para aumentar a *performance* do atleta.



Figura 13 – Primeiros esboços da *Infinium* aquando da sua criação

Criada também como processo de alavancagem da marca “Miranda” para entrar no segmento *premium* das MTB, pretende-se que esta pedaleira se torne tanto viral como referência pelas suas *performances* acima da média, impulsionando a marca para futuros produtos neste segmento, com fatores tecnológicos menos complexos e de produção mais facilitada, não comprometendo a enorme qualidade. Assim, a *Infinium* poderá ser considerada como uma ferramenta de marketing, pelas suas particularidades e pelo seu propósito.

1.1 Dados técnicos

A *Infinium* tem dois componentes que se poderão considerar como principais e é a conjugação desses dois componentes que a destaca largamente das atuais ofertas.

A primeira diz respeito aos seus materiais, que são pouco usuais neste tipo de aplicação. Mais de 50% da pedaleira incorpora materiais nobres, como a liga de titânio e as nanopartículas de carbono no seu revestimento. Das peças da pedaleira que incorporam titânio na sua totalidade, temos os parafusos da aranha, o parafuso M15, o seu eixo pedaleiro (o tubo) e a roda dentada. A roda dentada possui ainda um revestimento multicamada auto-lubrificante que reduz largamente a fricção entre o material da corrente e a roda, aumentando a durabilidade em cerca de 400%. Ao mesmo tempo, esta multicamada melhora a eficiência energética e a passagem de energia do ciclista para a bicicleta. Ainda no que diz respeito aos materiais, temos também o alumínio no braço pedaleiro e na aranha, produzidos por um sistema automatizado de forjagem a frio, sistema esse que a empresa MIL têm vindo a otimizar desde a década de 90. O sistema de forjagem a frio da MIL atribui propriedades únicas às peças forjadas, aumentando-lhes as características técnicas ao nível de resistência à fadiga e impactos. O braço pedaleiro foi exaustivamente testado face às ofertas de mercado

e é considerado um dos mais robustos, tendo ganho inclusive prémios como o *Red Dot: Product Design Award* e o *German Design Award*. O facto de possuir uma roda de titânio, assim como o seu eixo, faz com que a *Infinium* tenha poucas perdas energéticas, perdas essas que acontecem nas rodas de alumínio devido à flexão do material sob esforço. De facto, a *Infinium* consegue atingir com uma roda de 32T, um peso equivalente às suas concorrentes, no entanto com muito mais robustez pois usa titânio, uma liga muito mais forte estruturalmente (figura 14).



Figura 14 – *Infinium* em testes de peso

A segunda componente diz respeito à parte tecnológica. Sendo a *Infinium* uma pedaleira para sistemas de transmissão de 11 velocidades no carreto traseiro e apenas uma velocidade dianteira (a atual tendência nas bicicletas de alta gama de MTB), foi necessário à MIL desenvolver um sistema proprietário de dente (que patenteou), não normativo, com características específicas para que seja feito o engrenamento mais cedo e para que a corrente se mantenha mais firme durante as grandes oscilações oriundas da conjugação de terrenos irregulares com as suspensões das bicicletas. Estes trajetos e tipos de bicicleta criam vibrações excessivas nas correntes, o que faz com que estas possam vir a saltar/desengrenar da roda. Os atuais sistemas 1x11 existentes no mercado implementam uma tecnologia chamada *narrow wide*, ou seja, um dente fino e um dente grosso, por forma a acamarem melhor os elos da corrente que possuem como característica esse tipo de perfil. Estes sistemas *narrow wide* possuem a vantagem de manterem a corrente fixa em altas vibrações, porém possuem a grande desvantagem do desgaste excessivo no dente mais grosso (figura 15).



Figura 15 – Pedaleira XX1 da SRAM com 500km feitos, onde se nota que os dentes mais finos se encontram em "lâmina" devido ao elevado desgaste

As rodas *narrow wide* duram cerca de 500km com retenção de corrente efetiva, sendo que posteriormente é aconselhável a sua substituição devido ao desgaste, que as torna em rodas comuns. A MIL, com o seu sistema proprietário *ChainFlow*, criou uma solução onde o desgaste lateral não é excessivo e onde a retenção de corrente é bastante elevada, solucionando um dos problemas das ofertas existentes no mercado. Com a implementação da multicamada superficial de nanotecnologia nas rodas, esse desgaste lateral é ainda mais reduzido, porque a camada protetora tem propriedades elásticas, antifricção e auto-lubrificantes, que auxiliam mesmo em casos onde a corrente e a roda estejam a trabalhar a “seco”.

O sistema *ChainFlow*, que a MIL inventou, possui as seguintes vantagens face aos sistemas *narrow wide*:

- Pelo facto de possuírem um dente fino e um dente grosso intercalados, os sistemas *narrow wide* só permitem um número de dentes pares nas rodas, ou seja, a principal concorrente SRAM XX1 apenas consegue ter dentagens de rodas de 28t (*teeth*-dente), 30t, 32t, 34t, entre outras (sempre pares). Uma vez que as rodas com a tecnologia *ChainFlow* não têm dentes intercalados mas sim um perfil de dente muito mais alto que a norma, mas todos iguais, permite o uso de dentagens ímpares, proporcionando ao ciclista uma melhor otimização da sua pedalada, de acordo com as suas condições físicas e terreno. Um atleta que esteja a usar uma roda de 32t para subidas e 34t para terrenos mais planos, provavelmente com uma 33t da *Infinium* consegue uma melhor *performance* num terreno que incorpore um pouco das 2

características, com a vantagem de que em provas não é permitido trocar de rodas pedaleiras, tendo sempre que se optar por uma dentagem específica;

- As rodas *narrow wide* possuem um desgaste excessivo da roda dentada devido à grande fricção lateral causada pelos dentes mais grossos. A fricção é sinónimo de perdas energéticas e fraca otimização de energia. Em dias de chuva, com a lama nas rodas, esse efeito ainda é mais agravado, gerando muitíssima fricção. O facto de as rodas *Infinium* não terem os dentes grossos, a fricção gerada é mínima, mesmo em ambientes lamacentos. Assim, haverá maior desgaste nas rodas *narrow wide* e na corrente, desgaste este que é minimizado nas rodas *ChainFlow*;

- O peso das rodas *narrow wide* é superior, pois são rodas que têm mais material nos dentes. Sendo de alumínio, necessitam de mais material por forma a terem a resistência suficiente e garantirem as normas de segurança. A *Infinium* é a única pedaleira no mercado com rodas integralmente de titânio e que, não possuindo dentes grossos, conseguem aliar a resistência a um peso da concorrência, cerca de 40% mais leve do que as rodas com a mesma dentagem. O facto de serem todas de titânio e com um *design* otimizado para serem robustas, têm menos flexão lateral e uma resposta mais sólida à forte pedalada do ciclista;

- As rodas *narrow wide* possuem um espaço limitado para escoamento de lama da corrente. No sistema *ChainFlow*, a folga entre a roda e a corrente quando se encontram engrenadas é bastante maior, havendo maior facilidade de escoamento de lama e do lixo depositados.

1.2 Marketing-mix

- **Produto**

A pedaleira *Infinium* posiciona-se no segmento *premium* deste tipo de produtos. Além das suas características tecnológicas, o seu *design* também foi criteriosamente estudado e concebido para ser apelativo em todas as bicicletas. Como produto, este preenche todas as necessidades estéticas e físicas que um ciclista possa pretender numa pedaleira de 1x11. O nome da pedaleira foi estudado por forma a dar um ar de transcendência dos limites pessoais, sendo “Infinium” uma palavra foneticamente semelhante a infinito, ou seja, sem limites. No que respeita aos seus atributos, a *Infinium* possui as características únicas que a destacam das demais pedaleiras oferecidas atualmente no mercado.

- **Distribuição/canais de distribuição**

A distribuição da *Infinium* será feita inicialmente pela loja *online* (global) da MIL e pelos seus agentes espalhados pelos diversos países. Essa distribuição será posteriormente alargada às lojas físicas, onde a concorrência tem uma forte presença e onde se torna um pouco mais difícil implementar a venda. Essa distribuição nas lojas será suportada posteriormente pelas fortes campanhas de marketing, assim como por bicicletas de marcas com elevado prestígio, que irão incorporar a pedaleira de origem na bicicleta, elevando o prestígio da mesma e criando maior aceitação nos pontos de venda.

- **Preço**

Apesar de a *Infinium* incorporar um elevado fator tecnológico e materiais com custos elevados como é o caso do titânio, a estratégia de preços da MIL será uma estratégia de penetração de mercado. Esta estratégia é uma forma de disseminar a tecnologia e ter como alavancagem a publicidade boca-a-boca, pelo facto de a pedaleira ter preços similares aos dos concorrentes e proporcionar uma *performance* muito superior. A *Infinium* será, na sua primeira versão, um produto de preço acessível para que as suas próximas versões possam ter margens um pouco maiores.

- **Promoção**

A promoção da *Infinium* assenta em diversos canais de comunicação. A comunicação principal será feita *online*, com especial foco nas redes sociais, blogs e *sites* noticiosos, assim como nas redes *display* e de pesquisa da *Google*. Será feita também promoção através de revistas do sector em diversos países, mas, com maior incidência no mercado Alemão, que é pioneiro no que toca ao ciclismo e onde as novas tecnologias são implementadas antes de se expandirem para outros mercados. Como complemento à promoção, a *Infinium* estará representada em provas nacionais e internacionais de ciclismo, seja através de publicidade, seja por atletas de alta *performance* ou, até mesmo, com prémios para os vencedores das provas. Como forma de individualizar a *Infinium*, a MIL criou o *slogan* “Ride Unlimited!” (figura 16 e 17). Assim, está subentendida a mensagem de que se os atletas querem andar de bicicleta sem limites, têm de usar uma *Infinium*.



Figura 16 e 17 – Alguns formatos de Banners do Adwords

1.3 Análise estratégica

Para ser usada como ferramenta de marketing, a *Infinium* tinha que ser, por si só, um produto excecional. Como tal, foi feito um esforço adicional do departamento de I&D da empresa com o intuito de conceber um produto diferenciador. O *know-how* técnico dos colaboradores da empresa fez com que se integrassem tecnologias inovadoras no produto que, são uma grande mais-valia para a *performance* do produto final.

Um produto excecional, no que diz respeito à *performance*, não podia descartar o *design*. No entanto, a sua conceção teve sempre algumas barreiras, como a do limite de peso. A pedaleira tinha que ter um peso bastante reduzido, por ser este um ponto crítico na atratividade do produto. Ora, o peso do titânio face à mesma quantidade de alumínio é maior. A primeira versão da *Infinium* foi apresentada numa feira na Alemanha a alguns clientes mais próximos (B2B) para que se pudesse obter algum *feedback*. Constatou-se imediatamente que se tratava de um produto com elevado potencial, mas que ainda tinha alguns pontos a corrigir. No final de 2014, foram ajustados alguns detalhes como o acabamento superficial para ser mais durável e foram efetuadas alterações ao compósito do revestimento por forma a aumentar a durabilidade. Foram trocados também todos os parafusos da *Infinium* por parafusos de titânio por forma a reduzir ainda mais o peso, considerado um fator crítico de sucesso. Em Novembro de 2014, é anunciada globalmente a *Infinium*, tendo tido cobertura noticiosa um pouco por todo mundo e em canais de

comunicação de elite, como a *Bloomberg* (figura 18) e *Reuters*, para além de ter sido noticiada em todos os grandes *sites*, assim como em revistas de especialidade. Para tal recorreu-se ao envio de *press releases* por forma a disseminar eficazmente a notícia, mas também as tecnologias inovadoras.

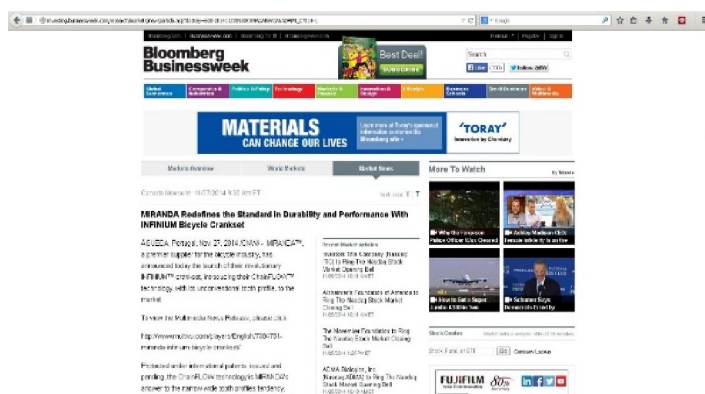


Figura 18 – Anúncio da *Infinium* na *Bloomberg*

Nesta fase, já a MIL se tinha protegido com patentes, assim como estava em processo o registo das marcas *Infinium* e *Chainflow*. O registo de patentes é internacional, com PCT e possui como complemento patentes de *design* para garantir uma proteção extra.

Nas redes sociais, o *buzz* gerado foi enorme com páginas de mais de 300.000 seguidores a partilharem as diversas notícias que iam aparecendo (figura 19).

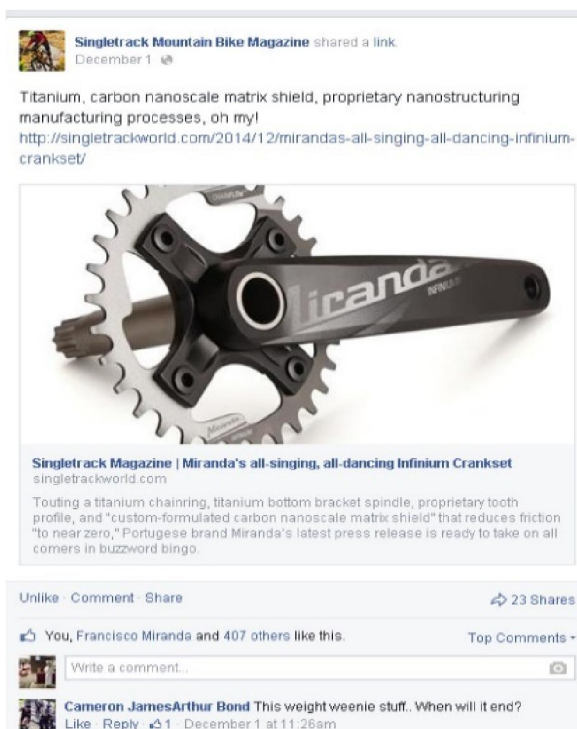


Figura 19 – Página do facebook da *Singletrack Mountain Bike Magazine*

No início de 2015, com a enorme procura mesmo em fase de pré-lançamento do produto, a MIL viu-se obrigada a otimizar ao máximo a produção da *Infinium* para reduzir os seus custos. Até então, estes custos ainda não tinham sido divulgados e eram objeto de questões constantes tanto por *e-mail* como por jornalistas que iam contactando a empresa. Em alguns comentários em *websites* e fóruns, os amantes da bicicleta especulavam preços e colocavam a *Infinium* num patamar superior a 1000 euros pelo conjunto. No entanto, o objetivo da MIL era colocar a pedaleira à venda por um preço a rondar os 500€). Como tal, foram efetuados novos investimentos em maquinaria especificamente otimizada para trabalhar titânio, por forma a baixar os custos e conseguir um bom preço final de penetração no mercado, que fosse similar às soluções existentes (a pedaleira XX1 da SRAM, que é feita num material mais económico – alumínio – ronda os 350€).

Durante o primeiro trimestre a empresa, além de todos os investimentos que estavam a decorrer na promoção *online* e em revistas, achou conveniente de fazer patrocínios com ciclistas de alta *performance*. Inicialmente, fez uma primeira parceria com o atleta José Borges. Assim, podia ter um atleta de alta competição no terreno a testar diariamente a pedaleira e a propor melhorias.

O *feedback* do José Borges permitiu algumas otimizações finais no produto, como por exemplo trocar a decoração de decalque para laser para resistir mais ao desgaste das sapatilhas, problema que nunca tinha surgido no departamento de desenvolvimento de produto da MIL. O atleta, ao usar a *Infinium* (figura 20) notou logo que a sua *performance* tinha aumentado, sendo que se consagrou recentemente campeão nacional de enduro e tem vencido com grande margem quase todas as provas em que tem participado. Recentemente ficou no top 20 no campeonato do mundo.



Figura 20 – José Borges no Campeonato do Mundo

Ter atletas como José Borges a correrem com um produto como a *Infinium* e a vencer provas faz parte da estratégia da MIL. Pretende-se mostrar que o produto não é apenas “marketing”, mas que gera resultados bastante positivos na *performance* e é um produto para campeões.

Os pedidos não param de crescer. No entanto, a empresa antes de anunciar o preço final e a disponibilidade do produto, teve que criar estruturas para suportar rapidamente o *boom* inicial expectável. Durante o mês de julho, as otimizações a nível produtivo ficaram completas com a chegada de um novo torno CNC de 10 eixos simultâneos que irá maquinar os eixos pedaleiros de forma totalmente automatizada e com redução significativa nos tempos de maquinação (uma máquina desenvolvida à medida). Em agosto de 2015, a empresa anunciou a versão final da *Infinium* na feira *Eurobike* na Alemanha, bem como os preços de venda ao público. A MIL tem já agendadas reuniões estratégicas para a implementação da *Infinium* em algumas marcas de bicicletas conhecidas (de salientar que a empresa trabalha com todas as grandes marcas no mundo do ciclismo). Em setembro, começou a campanha de disseminação da *Infinium*, arrancando com a venda do produto em larga escala.

1.4 Ações de Marketing Relacional

No que respeita à manutenção da relação com o cliente e a sua fidelização com o produto *Infinium*, a empresa adota estratégias de marketing relacional onde espera obter retorno a longo prazo com a publicidade boca-a-boca e o *buzz* gerado na internet por parte dos consumidores. Essas estratégias envolvem não apenas práticas vulgares como o envio regular de *newsletters* e uso de redes sociais, mas também com o investimento em informação e em suporte ao cliente. Assim, a MIL configurou ferramentas de *tracking* de apoio e juntou uma equipa de suporte e acompanhamento de processos para garantir que todos os “agentes” acompanhassem os processos e tentassem dar suporte o mais rapidamente possível. De salientar que a empresa recebe diariamente *e-mails* com pedidos de suporte que, por serem demasiado técnicos, nem sempre têm o seguimento adequado, podendo inclusive perder-se. Ao usar a ferramenta de CRM *Freshdesk*, todos os agentes conseguem ter acesso às respostas, ir aprendendo com as mesmas e posteriormente responder a outros pedidos de ajuda que possam aparecer.

A ferramenta *Freshdesk* permite ver quando um *ticket* de pedido de informações e/ou suporte se encontra aberto demasiado tempo e sem resposta. O *Freshdesk* facilita quando existem equipas de suporte com mais que 2 elementos e onde as respostas que são dadas aos

consumidores são simples, pois possui também uma área onde os colaboradores podem comunicar internamente entre si antes de responder, tudo isto dentro do mesmo *ticket*.

Tendo em conta a tecnologia envolvida na *Infinium*, existirão imensas questões por parte de potenciais compradores, como por exemplo, a da compatibilidade do produto com as suas bicicletas. O *Freshdesk*, neste caso, poderá ajudar a converter de forma eficiente questões colocadas em vendas e a manter um consumidor que não conhece a marca “Miranda” nem o produto *Infinium*, um fã, por ter sido ouvido e ter tido uma resposta rápida e cuidada. Após a compra, é possível fazer, de forma simples, o acompanhamento, questionando o grau de satisfação do cliente.

A ferramenta *Freshdesk* é usada por grandes entidades mundiais, como a Sony, 3M, Honda, Toshiba, Hugo Boss, Pearson, Unicef, entre outras, existindo alguma flexibilidade para a adaptar de acordo com necessidades específicas. A MIL não recorreu a nenhuma empresa externa para configurar a ferramenta, o que lhe permitiu explorar, experimentar e conhecer melhor as suas potencialidades.

1.5 Projeções futuras

A *Infinium* será o *entry point* da MIL no mundo dos componentes de BTT. A empresa é fortíssima em produtos para bicicletas elétricas e em componentes para bicicletas citadinas, mas também pelo departamento técnico que a compõe e que trabalha diretamente no desenvolvimento de soluções com os fabricantes. A existência de problemas que precisam de produtos solucionadores é o que consome muito do tempo do departamento técnico, que procura constantemente soluções para os clientes que são a prioridade da empresa (B2B), ficando as soluções de *aftermarket* e B2C para segundo plano (a *Infinium* é um produto direcionado para B2C). Com o recente reforço da equipa técnica, a conceção de novos produtos fica facilitada e liberta um pouco a disponibilidade dos engenheiros para criarem soluções B2C e melhorarem produtos que não foram feitos para o mercado OEM, mas que podem ser usados nesse mercado.

No mercado B2C, a empresa tem de proporcionar um desenvolvimento de novos produtos constante e acelerado para suportar o *storytelling* e ser, posteriormente, viral e divulgado pelos atletas de BTT. No caso da *Infinium*, já existe uma versão II a ser desenvolvida em conjunto com outra gama de pedaleiras de montanha que, serão anunciadas

durante 2016. A *Infinium* será a porta de entrada na vasta gama de produtos que atualmente a MIL tem de desenvolver para o mercado de BTT, mas onde não está ainda inserida.

A grande promoção da *Infinium* vai passar fundamentalmente pelo “passa-palavra”, por ter um preço reduzido e melhores prestações que os produtos concorrentes.

Existem uma série de estratégias de *storytelling* e de publicitação da *Infinium*, que posicionam esta pedaleira no segmento mais *premium* do mercado. Será dada igualmente uma especial atenção ao marketing relacional, uma vez que este é um produto que gera “experiências positivas”. A MIL pretende tornar cada contacto único, reforçando a sua capacidade de resposta pela utilização de um CRM como é o caso do *Freshdesk*, por forma a fazer *funneling* de toda a comunicação para ter a certeza que todos têm uma resposta rápida e um serviço ao cliente ao mesmo nível da qualidade do produto *Infinium* (figura 21).



Figura 21 – Algumas das pedaleiras *Infinium* que foram enviadas a jornalistas internacionais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório de estágio teve como principal objetivo descrever de forma exaustiva todas as tarefas por mim desenvolvidas, bem como os meus contributos para o tema em estudo. No estágio, tive a oportunidade de aplicar muitos dos conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico e de aprender a ser proactiva e a reagir autonomamente nas mais diversas situações.

O estágio realizado permitiu-me chegar a conclusões bastante importantes para a criação de uma estratégia de marketing relacional eficaz. Como sublinha Romeo (2008), “atualmente poucas pessoas prestam atenção a um facto extremamente relevante para quem deseja vender de forma eficaz: as necessidades não estão sempre no mesmo estágio de elaboração na mente das pessoas. Para cada influenciador do processo de decisão, uma necessidade pode simplesmente não existir, estar latente, estar cativa ou já pode haver uma imagem de solução para uma determinada necessidade". Assim, é imperativo procurar alinhar a oferta de produto com as necessidades de cada cliente B2B e é nessa ótica que a MIL trabalha, oferecendo alargadas opções de personalização dos seus produtos, de acordo com cada necessidade específica.

Para gerir o seu leque restrito de clientes (todos os fabricantes de bicicletas a nível mundial), a empresa não dispõe atualmente de ferramentas de marketing relacional adequadas. Tendo em conta que o número de clientes no seu mercado B2B é relativamente reduzido, a empresa faz o seu acompanhamento através dos seus vendedores com os quais mantém contacto constante por *e-mail* e telefone, possuindo dossiês onde são arquivadas conversas e listas de preços, bem como fotos das amostras enviadas. A nível informático, a empresa tiraria muito mais proveito implementando um sistema dedicado de CRM, feito à medida, que permitisse o acompanhamento constante dos clientes, de uma forma mais flexível e rápida, e uma eficaz interligação entre os diversos departamentos internos (o departamento técnico, departamento de amostras e departamento comercial), num único ponto central de informação, para que qualquer vendedor conseguisse dar respostas rápidas, sempre que solicitado. Implementando um sistema de CRM unificado, o fluxo de informação de cada cliente pode ser consultado por todos os vendedores, em qualquer parte do mundo. Este tipo de sistema é uma automação que permite verificar diariamente o último *update* a cada cliente e enviar um alerta na página de login de cada vendedor, depois de três meses de

inatividade. Desta forma, os vendedores têm a vida facilitada, uma vez que o sistema "obrigaria" a fazer *follow-up* constante. Nos sistemas atualmente implementados, poder-se-ão perder *follow-ups* dos clientes menos relevantes ou com menor volume de compras.

Um sistema de CRM também se torna benéfico nas reuniões com clientes, feitas nas instalações destes. Ao tornar centralizada a informação, é mais fácil gerar relatórios de *performance* de vendas, mapas de produtos mais vendidos, listagens de evolução de preços, ao longo dos anos, e informações dadas em reuniões prévias. Isto tudo de forma rápida e sem necessidade de recorrer aos departamentos de planeamento e de informática, para que sejam gerados mapas, com recurso a bases de dados e ao sistema de ERP, tornando o processo bem mais complexo e moroso.

Outra das sugestões de melhoria, que poderá gerar uma maior aproximação ao grupo restrito de clientes da MIL, é a adoção de uma lista de *mailing lists* fechada a atuais clientes, em que as principais notícias da empresa (algumas de âmbito mais privado) poderão ser anunciadas antes do lançamento da notícia ao público. Desta forma, os clientes sentem-se valorizados por fazerem parte de um grupo restrito que recebe as últimas novidades sobre a MIL, assim como soluções ainda em desenvolvimento que poderão gerar *feedback* e opiniões dos clientes nesta primeira fase de evolução, que poderão contribuir para ajustar e melhorar os produtos antes do lançamento final.

Por último, a implementação de soluções diferenciadoras num mercado em que não tem ainda uma experiência sólida, dá-lhe a capacidade de criação de novos componentes, adaptando-os às necessidades de cada segmento que pretende servir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA – “Definition of marketing”. [em linha]. *American Marketing Association*. [Consult. 23 de Maio de 2015]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>.

Antunes, J. e P. Rita (2008). “O marketing relacional como novo paradigma – Uma análise conceptual”. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 36-46.

Arndt, J. (1979). “Toward a Concept of Domesticated Markets”. *Journal of Marketing* 43, 69-75.

Bagozzi, R. P. (1974). “Marketing as an Organized Behavioral System of Exchanges”. *Journal of Marketing* 38, 77-81.

Bagozzi, R. P. (1978). “Marketing as Exchange: A Theory of Transactions in the Market Place”. *American Behavioral Scientist* 21, 77-81.

Berry, L. (1995). “Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives”. *Journal of Academy of Marketing Science* 4, 236-45.

Berry, L. (2002). “Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000”. *Journal of Relationship Marketing* 1, 59-77.

Bitner, M. J. (1995). “Building Service Relationships: It’s All About Promises”. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 246-251.

Cardeal, Nuno (2014). *Pensamento Estratégico: Antecipar as Ondas do Futuro* (1ª Edição). Lisboa: Universidade Católica Editora.

Day, G. S. e Wensley, R. (1983). “Marketing Theory with a Strategic Orientation”. *Journal of Marketing* 47, 79-89.

Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change* (2ª edição). United States of America: Routledge.

Egan, J. (2003). “Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research”. *Marketing Theory* 1, 145-157.

Egan, J. e M. Harker (2006). “The Past, Present and Future of Relationship Marketing”. *Journal of Marketing Management* 1, 215-242.

Evans, J. R., Laskin, R. L. (1994). “The relationship marketing process: a conceptualization and application”. *Industrial Marketing Management* 23, 439-52.

Expresso – “OCDE diz que retoma na zona euro será lenta”. [em linha]. *Expresso*. [Consult. 2 de Fev. de 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://expresso.sapo.pt/economia/ocde-diz-que-retoma-na-zona-euro-sera-lenta=f899709>>.

Fullerton, R. (1988). “How Modern is Modern Marketing? Marketing’s Evolution and the Myth of the Production Era”. *Journal of Marketing* 1, 108-125.

Glazer, Rashi (1991). “Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset”. *Journal of Marketing* 55, 1-19.

Gronröos, C. (1990). “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behaviour Interface”. *Journal of Business Research* 1, 3-11.

Gronroos, C. (1995). *Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade* (6ª edição). Rio de Janeiro: Editora Campus,

Gronröos, C. (2004). “The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value”. *Journal of Business and Industrial Marketing* 2, 99-113.

Gronröos, C. (2007). *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach* (3ª edição). England: John Wiley & Sons,

Gummerson, E. (1994). “Marketing relationship marketing operational”. *Journal of Services Industry Management* 5, 5-20.

Gummesson, E. (1998). “Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm”. *Journal of the Academy of Marketing Science* 3, 242-249.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (2ª edição). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gummesson, E. (2004). “Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts”. *Journal of Business and Industrial Marketing* 2, 136-148.

Gundlach, G., R. Achrol e J. Mentzer (1995). “The Structure of Commitment in Exchange”. *Journal of Marketing* 1, 78-92.

Hollander, S. C. (1986). “The marketing concept: a déjà vu”. In Fisk, G. (ed.). *Marketing management technology as a social process*. New York: Praeger, 3-29.

Hougaard, S., Bjerre, M. (2002). *Strategic Relationship Marketing*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Hughes, Mark (2006). *BUZZ Marketing* (1ª Edição). Lisboa: Actual Editora.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5ª edição). São Paulo: Editora Atlas S. A.

Kotler, P. (2010). *Marketing para o século XXI* (6ª edição). Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano* (1ª edição). Lisboa: Actual Editora.

Levitt, T. (1983). “After the Sale is Over”. *Harvard Business Review* 61, 87-93.

Linden, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2008). *MERCATOR XXI : Teoria e prática do marketing* (11ª edição). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Lovelock, C. (1991). *Services Marketing. Text, Cases and Reading* (2ª edição). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes em vantagem competitiva* (2ª edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Morgan, R., Hunt S. (1994). “The Commitment: Trust Theory of Relationship Marketing”. *Journal of Marketing* 58, 20-38.

Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step* (2ª edição). New Jersey: John Wiley & Sons.

Romeo, R. 2008. *Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos* (1ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sheth, J. e Parvatiyar, A. (1995).”The Evolution of Relationship Marketing”. *International Business Review* 4, 397-418.

Webster, F. (1992). “The Changing Role of Marketing in the Corporation”. *Journal of Marketing* 4, 1-17.

ANEXOS

ANEXO I – PLANO DE ESTÁGIO

Este plano de estágio surge com a intenção de realizar um Estágio Curricular com vista à conclusão do curso de Mestrado de Línguas e Relações Empresariais. O Estágio proposto será realizado na empresa Miranda & Irmão, Lda. por um período de 5 meses e 32 horas de trabalho semanal, a começar no dia 12 de Janeiro de 2015. A Miranda & Irmão, Lda. é uma empresa que fabrica componentes para bicicletas e que conta com mais de 70 anos de experiência no setor. As suas instalações situam-se na zona industrial de Vale do Grou, em Águeda, ocupando uma área de aproximadamente 18000m². A empresa é uma organização fortemente orientada para os mercados externos, os quais representam quase a totalidade do seu volume de negócios, sendo os mercados alemão, holandês, italiano e francês os que ocupam a maior fatia na sua faturação.

A lista de tarefas proposta e que a seguir se indica permitirá pôr em prática muitos dos conhecimentos e competências adquiridos durante o curso em apreço, bem como adquirir alguma experiência profissional.

APOIO À ÁREA COMERCIAL (B2B):

Contacto com clientes internacionais e tratamento logístico de encomendas e possíveis reclamações.

APOIO NO *SERVICE CENTER* DA MIL (PORTAL GLOBAL DE VENDAS DE *AFTERMARKET*, B2C):

Gestão e processamento de encomendas do *site*, abertura de códigos de produtos, tratamento de expedição e logística, suporte pós-venda (*feedback* nas redes sociais, apoio nos *tickets* do *ZenDesk*), apoio telefónico e por *e-mail*, controlo de *stocks*, gestão e manutenção do *backoffice* de todo o sistema – *site*.

APOIO À ÁREA DE MARKETING:

Pesquisas de mercado e monitorização da concorrência, tradução/realização de textos para *press releases*, atividades de endomarketing, apoio à gestão de meios de comunicação (*newsletters*, redes sociais, publicidade, revistas, eventos, etc).

Tendo em conta que esta empresa exporta quase a totalidade da sua produção, todas estas atividades irão colocar-me em contacto com diversas línguas e culturas, nomeadamente com a língua inglesa e com a língua francesa, que são as que melhor domino. O trabalho com estas Línguas, aliado a um conjunto de atividades ligadas às áreas da Economia, do Marketing e da Gestão constituirão decerto uma mais-valia para a minha formação no âmbito deste curso de Mestrado.

Este plano foi elaborado com a ajuda e cooperação do Sr. João Miranda, Diretor de Marketing da empresa.

Empresa	Miranda & Irmão, Lda.
Morada	Apartado 45 - Borralha 3754-909 Águeda, Portugal
Contactos	Telefone: +351 234 612 796 Fax: +351 234 612 799 Correio eletrónico: info@miranda.pt

ANEXO II – TEXTOS DE PEDIDO DE PAGAMENTO DE FATURAS VENCIDAS

Primeiro aviso (Reminder)

<Insert name>

Your account in the amount of **<Insert Amount>** was overdue as of **<Insert Date>**.

Please arrange payment of this amount as soon as possible and let us know.

Your prompt attention to this matter would be greatly appreciated. If you have any queries, please contact us.

If payment has already been made, please accept our thanks and ignore this reminder.

Best regards,

Segundo aviso (Second reminder)

<Insert name>

Your account in the amount of **<Insert Amount>** was overdue as of **<Insert Date>**.

Please arrange payment of this amount as soon as possible and let us know.

Your prompt attention to this matter would be greatly appreciated. Please mail your remittance immediately in order to maintain your credit privileges.

If payment has already been made, please accept our thanks and ignore this reminder.

Best regards,

Terceiro aviso (Third reminder)

<Insert name>

We have recently sent you a number of letters to remind you that the balance of € **<Insert amount>** was overdue as of **<Insert Date>**.

Your prompt attention to this matter would be greatly appreciated. If you have any queries, please contact us.

Payment of your account has now well exceeded our normal credit facility and we are not in the position to be able to allow this matter to continue unresolved indefinitely.

If payment has already been made, please accept our thanks and ignore this reminder.

Best regards,

ANEXO III – QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO EM DIFERENTES LÍNGUAS

Questionário em Língua Portuguesa

Estimado Cliente,

Obedecendo ao padrão da Norma ISO 9001:2008 e com o objetivo sempre presente de satisfazer as suas exigências e estar à altura das suas expectativas, insere-se o presente Inquérito que serve como ferramenta para avaliação da sua satisfação com os nossos produtos e serviços.

O curto tempo que despenderá a preencher este inquérito traduzir-se-á numa inegável vantagem para nós e permitir-nos-á servi-lo melhor.

Reiterando o nosso agradecimento, solicitamos que se digne a reenviar-nos com a maior urgência, o Inquérito anexo.

Atenciosamente,

Direção Comercial

Instruções:

Por favor, assinale com um X a quadrícula que mais se aproxima da sua ideia quanto às características mencionadas, indicando também com um X se as considera melhores ou piores do que na concorrência.

Produto	Muito Bom	Bom	Normal	Mediocre	Mau
Funcionalidade					
Aspetto/Acabamento					
Facilidade de Montagem					
Resistência dos Materiais					
Acondicionamento					

Serviço	Muito Bom	Bom	Normal	Mediocre	Mau
Prazo de Entrega					
Quantidades Entregues em Função do Pedido					
Etiquetagem e Embalagem					
Atendimento					
Tratamento de Reclamações					

Nome da Empresa: _____

Nome: _____ Função: _____

Este é o seu contributo para a melhoria dos nossos produtos e serviços. Se quiser acrescentar algum comentário que nos ajude a melhorar ainda mais, considere-se livre para o fazer, no espaço em branco que se segue.

Questionário em Língua Inglesa

Dear costumer,

In compliance with ISO 9001:2008 Norm and with the object of always satisfying your demands and meeting your expectations, we are enclosing the following inquiry which will help us to evaluate your satisfaction of our products and services.

The short time that you will take to answer this inquiry will be very advantageous for us and it will help us to serve you more efficiently.

Thank you for filling the inquiry and returning it as soon as possible.

Best regards,

Commercial Manager

Instructions:

Please, mark with an X the square with your idea about the mentioned characteristic.

Product	Very	Good	Normal	Bad	Very bad
Functionality					
Appearance/Finishing					
Assemble					
Materials Strength					
Material Conditioning					

Service	Very	Good	Normal	Bad	Very bad
Delivery Time					
Quantity Delivery According to the Demand					
Tickets and Packaging					
Customer Service					
Treatment of Complaints					

Company Name: _____

Name: _____ Function: _____

This is Y/ contribution to improve our products and services. If Y/ want to help us in doing it better, in any way, please let us know. Feel free to write in the following space.

Questionário em Língua Francesa

Cher Client,

Obéissant à la Norme ISO 9001:2008 et avec l'objet de satisfaire et être en mesure de répondre à vos exigences, veuillez trouver ci-inclus un questionnaire afin de nous permettre d'évaluer votre satisfaction de nos produits et services.

Les quelques minutes que vous prendrez pour répondre à ce questionnaire, seront très avantageux pour nous car ils nous aideront à vous servir mieux.

Merci à l'avance de remplir ce questionnaire et le retourner aussitôt que possible.

Sincères Salutations,

Directeur Commercial

Instructions :

Veuillez signaler votre choix avec un X:

Produit	Très Bon	Bon	Normal	Médiocre	Mauvais
Fonctionnalité					
Aspect/Finition					
Facilité d'assemblage					
Résistance de matériaux					
Conditionnement					

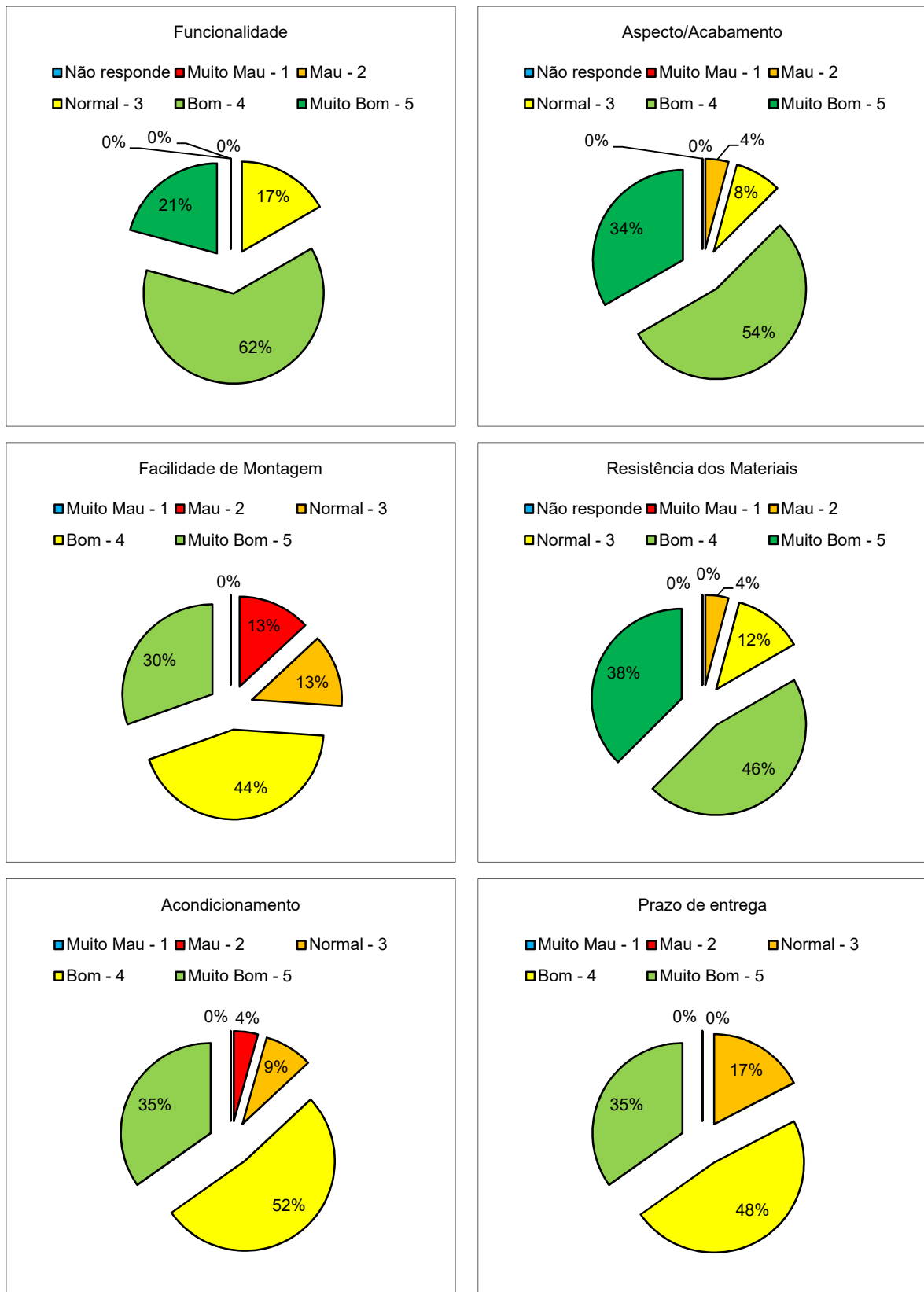
Services	Très Bon	Bon	Normal	Médiocre	Mauvais
Délais de livraison					
Quantités Conformément à la Commande					
Etiquetage et emballage					
Service au client					
Réponse aux Réclamations					

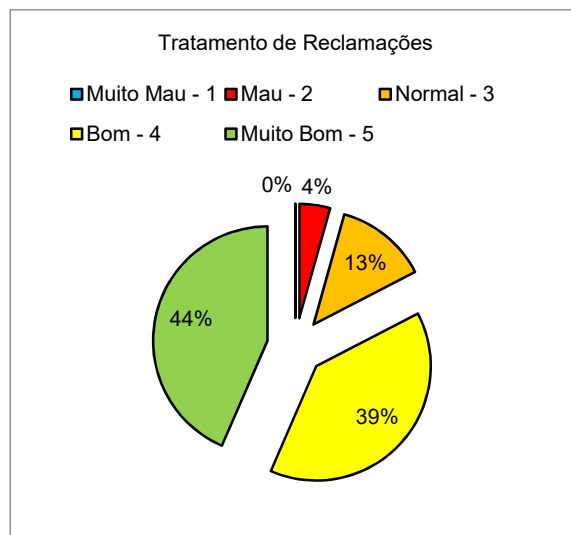
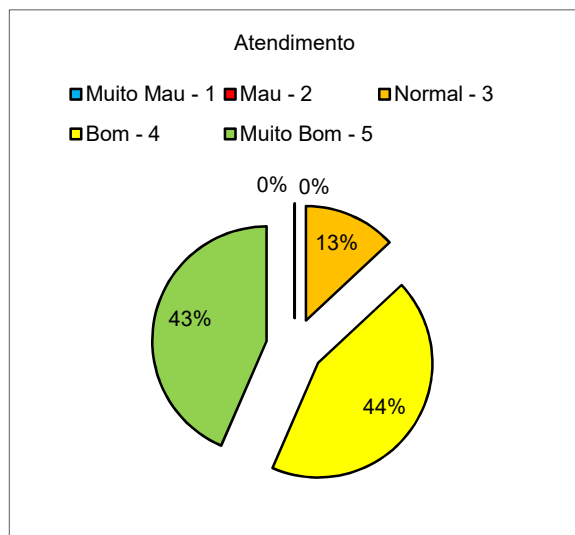
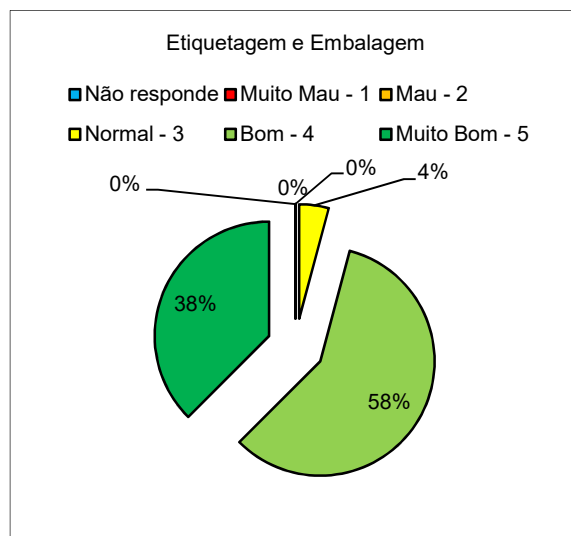
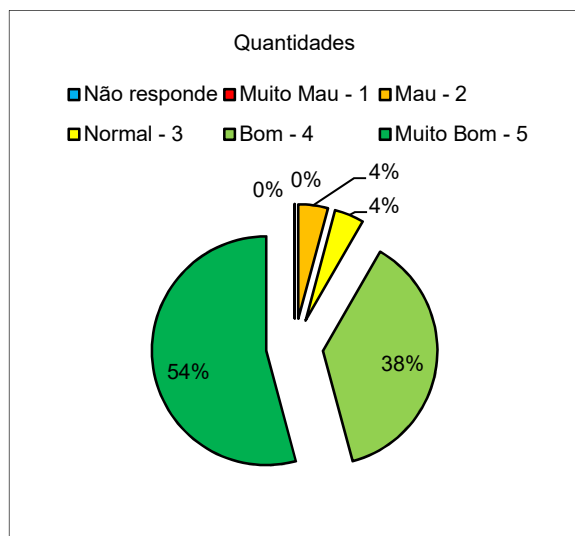
Nom Société: _____

Nom: _____ Fonction: _____

Merci de votre contribution, ci vous en avez quelques commentaires de plus n'hésitez pas à le faire, s.v.j.

ANEXO IV – RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS 2015





ANEXO V – ESTATÍSTICAS DE RESPOSTA AOS QUESTIONÁRIOS (2005-2015)

